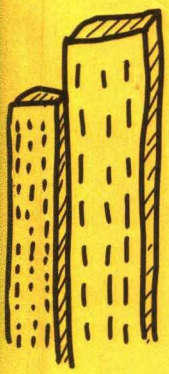
WALL STREET JOURNAL BESTSELLER

The VISUAL MBA



Semua yang Dipelajari
dalam Dua Tahun
di Sekolah Bisnis
Diringkas Secara Visual

FULL COLOR

JASON BARRON

Apakah Anda kesulitan mempelajari teori bisnis yang sangat banyak dan beragam? Bagaimana jika ada buku bisnis yang mudah dipahami, aplikatif, dan tidak membosankan?

Hampir semua orang ingin mengenyam program MBA (*Master of Business Administration*) karena menawarkan banyak peluang kemajuan dalam berbisnis. Namun, program MBA mana pun membutuhkan investasi besar: uang, waktu, dan tentu tenaga.

Buku ini akan menuntun Anda untuk menguasai seluruh materi program MBA hanya dalam hitungan jam saja. Pemaparannya sangat lugas, disertai sketsa yang menyenangkan dan mudah dimengerti. *The Visual MBA* meliputi poin-poin penting yang diajarkan oleh sekolah bisnis ternama selama dua tahun, seperti

- Pemasaran
- Branding
- Manajemen
- Keuangan
- Akuntansi
- Negosiasi
- Strategi

Kumpulan catatan visual semasa Jason Barron kuliah MBA ini akan membantu Anda untuk mempersenjatai diri dengan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman dalam berbisnis. Senjata ini juga bisa diterapkan pada ragam bidang pekerjaan yang sedang Anda jalani saat ini.

The Visual MBA hadir karena 60% dari kita lebih mudah belajar melalui visual, dan otak kita memproses ilustrasi 60.000 kali lebih cepat daripada teks.

"Mengeksplorasi topik bisnis kompleks secara visual menjadi unik dan menarik!" —Booklist

renebook
House of Enlightenment & Eternity
Penerbit Renebook
www.renebook.com

ISBN 978-623-6083-43-7
9 786236 083437
RB0101

Harga P. Jawa Rp119.000,- BISNIS

renebook

House of Enlightenment & Eternity

APA KATA MEREKA TENTANG THE VISUAL MBA?

Rangkuman pelajaran yang sangat menarik. Untuk Anda yang ingin mengasah kemampuan berbisnis dan ingin memulai dan menjalankan bisnis yang sukses, sangat direkomendasikan untuk membaca buku ini!

—Amazon

Unik, menarik, dan bermanfaat! Buku ini dapat dibaca dengan santai dan cepat. Untuk Anda yang ingin mendaftar program MBA buku ini dapat Anda gunakan sebagai panduan. Buku ini juga cocok untuk Anda yang tertarik mengeksplorasi topik bisnis kompleks secara visual seperti manajemen SDM strategis, akuntansi manajerial, dan negosiasi bisnis.

—Booklist

"The Visual MBA" memberikan pemahaman yang baik tentang apa artinya memiliki bisnis dan berapa banyak yang diperlukan untuk sukses dalam berbisnis. Buku ini melindungi Anda dari membuat kesalahan spele yang dapat Anda dihindari.

—Medium.com

Panduan bisnis yang fantastis! Jason memahami konsep bisnis dengan baik dan menuangkannya ke dalam sebuah buku visual yang indah. Ia membagikan ide-ide bisnis dengan cara yang dapat dipahami oleh siapa pun.

—Mike Rohde, penulis buku Sketchnote Handbook dan The Sketchnote Workbook

Buku yang sangat memukau! Visual MBA merupakan terobosan dalam metodologi pembelajaran modern. Visual pendukung teks dan pendekatan yang berpusat pada masalah digabungkan untuk memberikan pengalaman instruksional yang sangat efektif. Prinsip-prinsip kompleks dibuat sederhana dan aplikasi bisnis menjadi terasa hidup.

—Travis Jordan, Pendiri dan CEO Instructional Design Central (IDC)

Saya menyukai buku ini karena formatnya visual, menjadi mudah dibaca, dan seperti buku cerita untuk orang dewasa. Buku ini untuk Anda yang ingin mengikuti program MBA atau ingin mengembangkan bisnis Anda, ambillah ini dan bacalah. Membaca buku ini semudah men-scroll Instagram.

—Stephen Lubin, Lubin Logistic (Goodreads)

Dari judulnya saya sudah tertarik! Berisi poin-poin penting yang sebelumnya tidak saya miliki selama berbisnis. Bentuk visual yang dibuat oleh Jason membuat buku ini menjadi mudah untuk dipelajari.

—Iqbal Hariadi, penulis

Buku ini bagus! Buku ini memberikan versi lengkap tetapi ringkas dari apa yang saya bayangkan jika saya mengikuti program MBA. Saya seorang wiraswasta dan pemilik usaha kecil. Dan buku ini adalah salah satu referensi saya dalam berbisnis.

—Jon, pembaca

Tidak hanya mudah dipahami, tetapi [buku ini] juga lebih lengkap daripada yang saya pelajari selama saya mengenyam pendidikan S-2 saya.

—Charles Thibaut de Maisères

Sangat mengesankan! Buku ini membuat konsep dan pelajaran yang diajarkan program MBA menjadi lebih asyik dan mudah dipelajari! Catatan sketsanya sederhana, tetapi efektif untuk mengilustrasikan ide yang kompleks sekalipun.

—Joshua Sorenson

Setelah saya menyelesaikan gelar MBA, dan menemukan buku ini, betapa terkejutnya saya melihat seberapa hebat penulis (Jason Barron) dapat menangkap poin-poin terpenting yang dipelajari oleh mahasiswa MBA.

—Ben Swivel

Luar biasa dan terima kasih Jason! Kontennya mudah diikuti, ditata dengan sangat baik, ringkas, tetapi sangat informatif. Saya akan menggunakan buku ini sebagai investasi yang berharga di masa mendatang.

—James Hodgson

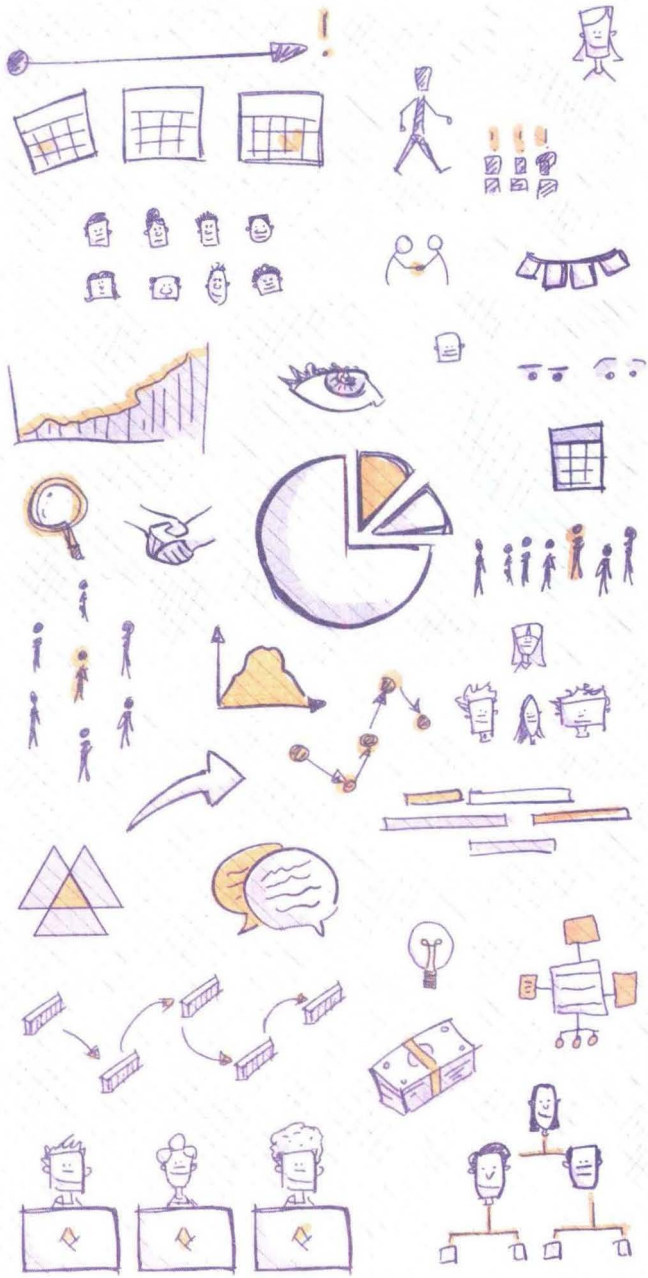
Di luar ekspektasi! Anda dapat menjalani bisnis seperti yang Anda dapatkan pada indeks di akhir buku. Saya memesan banyak eksemplar untuk teman dan keluarga saya.

—Reena Bhika

The VISUAL MBA

Semua yang Dipelajari
dalam Dua Tahun
di Sekolah Bisnis
Diringkas Secara Visual

JASON BARRON



The Visual MBA

THE VISUAL MBA
© 2019 by Jason Barron

THE VISUAL MBA
Semua yang Dipelajari dalam Dua Tahun
di Sekolah Bisnis Diringkas Secara Visual
Jason Barron

ISBN 978-623-6083-43-7
Indonesian language copyright © 2022 by Renebook
Published by arrangement with Harper Business,
an imprint of HarperCollins Publishers.
Hak terjemahan bahasa Indonesia ada pada Penerbit Renebook

Penerjemah: Kardono Setyo Rakhmadi
Penyunting: Hikmawati Diyas N
Penyelaras Akhir: Ratih Ramadyawati, M Farobi Afandi
Penata Letak: Amanda Y., Kholishotul H.

13 x 19 cm | 248 halaman
Cetakan 1, Desember 2022
Cetakan 2, Februari 2023
Cetakan 3, Februari 2023

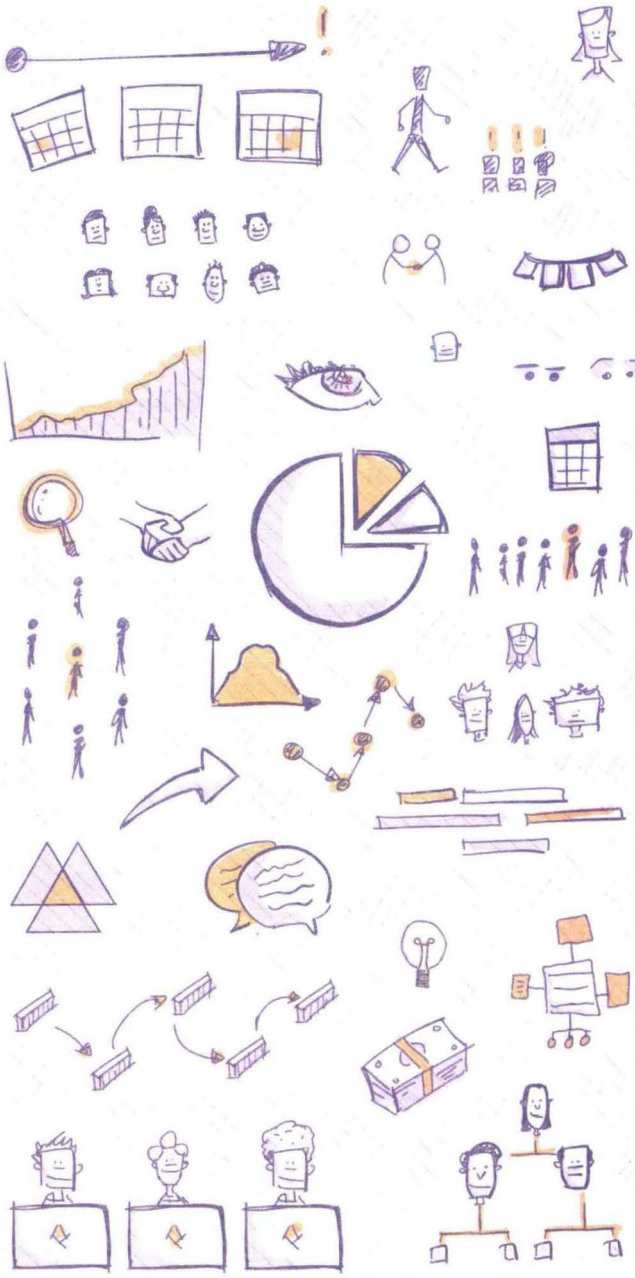
Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak buku ini sebagian
atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara
apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Didistribusikan oleh:
PT. RENE TUROS INDONESIA
PT. Rene Turos Indonesia
Jl. Moch. Kahfi II Gg. Damai No. 119
(Area Setu Babakan) Jagakarsa - Jakarta Selatan
Telp./Faks : +62 21 29127123 | Mobile Phone: +62 851 0057 3324
www.renebook.com **Renebook**

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (l) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Untuk Jackie, Josh, James, Jonah,
Josie, dan Junie
(Seluruh hidupku untuk kalian)



Daftar Isi

Peta Buku • xiv
Pengantar Penulis • xvii
Catatan Penulis • xix

BAB 1
Kepemimpinan • 1

BAB 2
Laporan Keuangan Perusahaan • 15

BAB 3
Manajemen Kewirausahaan • 27

BAB 4
Pembukuan Manajerial • 41

BAB 5
Pembiayaan Bisnis • 49

BAB 6
Marketing • 57

BAB 7
Manajemen Operasional • 67

BAB 8
Manajemen SDM Strategis • 73

BAB 9
Negosiasi Bisnis • 81

BAB 10
Strategi • 89

BAB 11
Etika Bisnis • 103

BAB 12
Finansial Kewirausahaan • 109

BAB 13
Penilaian dan Pengambilan Keputusan • 123

BAB 14
Peran *General Manager* • *137*

BAB 15
Pemikiran Strategis • 153

BAB 16
Kreativitas dan Inovasi • 161

BAB 17
Esensi Marketing Start Up • 175

BAB 18
Kinerja dan Insentif • 193

BAB 19
Manajemen Global • 203

BAB 20
Masukkan Secara Bersamaan • 209

Pemikiran Penutup • 214
Referensi • 217
Ucapan Terima Kasih • 223
Tentang Penulis • 225

THE Peta Buku Visual MBA

Penulis

JASON BARRON, MBA

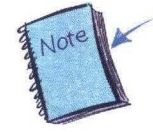
- Lulusan Southern Virginia University (S-1) & Brigham Young University (MBA)
- Penulis terlaris Wall Street Journal
- Senior Manajer Produk Adobe
- Pendiri Lowest Med
- Pendiri thevisualmbabook.com

KEUNGGULAN BUKU

- *Wall Street Journal bestseller*
- Cocok untuk *visual learners*
- Disertai diagram dan ilustrasi yang kekinian untuk menguatkan pesannya
- Pembahasan yang berat tetapi disampaikan dengan renyah, garing, dan ringan

  Tidak hanya untuk senior manajemen kantoran, tetapi juga untuk para remaja yang ingin memulai bisnis
- Mudah dipahami dan diaplikasikan

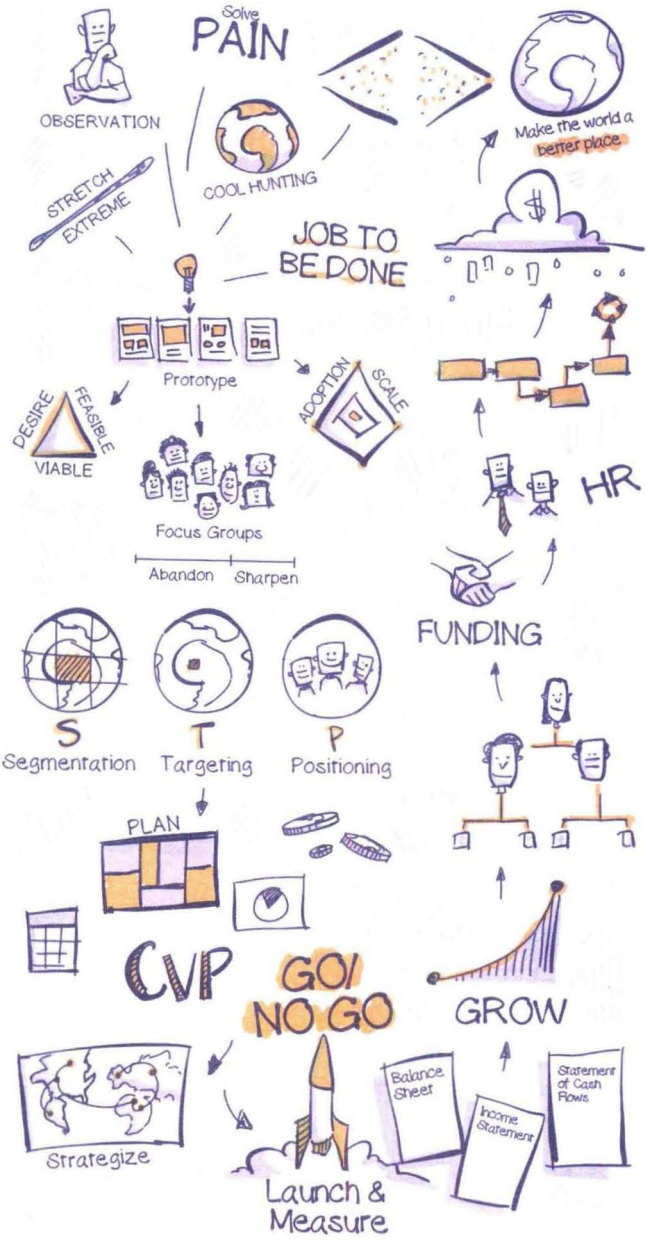
3 ALASAN MENGAPA WAJIB MEMILIKI BUKU INI



- Catatan kuliah Jason Barron selama mengenyam di Brigham Young University.
- Menjelaskan terminologi penting dan rumit di level MBA dengan bahasa & desain visual yang rapi.
- Kompas yang tepat untuk memulai dan mengembangkan bisnis.

VISUAL MBA MEMBANTU ANDA

- Mengenal dunia bisnis ✓
- Lebih peka terhadap dunia bisnis ✓
- Memahami makna dan alasan untuk membangun sebuah bisnis
- Menemukan ide berbisnis ✓
- Mendeteksi kesalahan dini dalam dunia bisnis
- Memahami biaya, peluang, dan jebakan yang nyata
- Mudah memahami teori tanpa tutor ✓
- Lebih percaya diri mengarungi dunia bisnis ✓


Solve
PAIN
OBSERVATION
COOL HUNTING
STRETCH
EXTREME
Make the world a
better place
JOB TO
BE DONE
Prototype
DESIRE
FEASIBLE
VIABLE
ADOPTION
SCALE
Focus Groups
Abandon
Sharpen
HR
FUNDING
S
Segmentation
T
Targeting
P
Positioning
PLAN
CVP
GO/
NO GO
GROW
Strategize
Launch &
Measure
Balance
Sheet
Income
Statement
Statement
of Cash
Flows

Pengantar Penulis

Secara singkat, buku ini berisi materi yang dipelajari selama dua tahun sekolah bisnis, dan semuanya dilengkapi dengan ilustrasi. Beberapa pakar menyatakan 60% dari populasi manusia adalah para pembelajar visual. Saya yakin 100%, tidak ada orang yang menginginkan bacaan panjang yang membosankan. Melalui buku ini, saya harap Anda akan lebih mudah memahami, lebih cepat mengingat, serta lebih baik dalam menyerap ide-ide besar yang berguna. Setara dengan materi yang diajarkan di sekolah MBA.

Begini awal mula saya membuat sketsa. Bertahun-tahun lalu, Mike Rohde memperkenalkan istilah *sketchnotes* (catatan sketsa), sejak saat itu saya menjadi penggemarnya. Ketimbang membuat sebuah catatan panjang yang tak seorang pun (termasuk Anda) ingin membacanya lagi, saya merasa visualisasi menjadikannya lebih menarik dan lebih berguna ketika dibaca ulang. Akan lebih cepat untuk menangkap poin utamanya. Sebagaimana pepatah mengatakan, "Satu gambar lebih berharga ketimbang seribu kata."

Saat memulai kuliah MBA, saya membuat terobosan gila untuk membuat *sketchnotes* sepanjang perkuliahan. Sesuatu yang tak disangka terjadi. Di sebuah kelas yang penuh dengan orang-orang pintar (semuanya lebih pandai ketimbang saya), ternyata mereka sangat tertarik dengan *sketchnotes* saya.

Apa yang ada di hadapan Anda ini merupakan produk akhir dari semua *sketchnotes* saya selama mengenyam pendidikan di Sekolah Bisnis di Brigham Young University (BYU). Apakah Anda belum pernah kuliah bisnis (dan tak akan pernah) atau ada yang sudah pernah ikut, atau sedang menempuh program MBA? Saya mendedikasikan buku ini untuk Anda semua agar lebih mudah mengingat materi MBA. Tiap bab dalam buku ini ditulis berdasarkan pada kelas bisnis tradisional, dan dilengkapi dengan catatan singkat untuk membantu Anda memahami semua materi.

Jangan ragu untuk melewati, melongkapi, atau menyelami lebih dalam isi yang ada sesuka Anda. Satu-satunya aturan adalah bergembiralah, menjadi lebih ingin tahu, serta menemukan pemahaman sebagaimana yang Anda inginkan. Anda akan merasa lega jika melakukannya.

Sekarang duduklah, bersantai, dan nikmati semua pengetahuan yang meresap masuk ke dalam otak jenius Anda.

Catatan Penulis

Anda mengambil langkah cerdas. Saya telah menempuh 86 hari untuk mengikuti kelas, melahap 516 jam pelajaran yang berbeda, menyelesaikan setumpuk PR, dan mengeluarkan belasan ribu dolar untuk biaya kuliah, dan Anda bisa mendapatkan itu semua dengan hanya duduk bersantai di rumah. Sebuah keputusan bisnis yang menyenangkan.

Saya seorang desainer yang kerap membuat sketsa, terkadang pada waktu yang tak seharusnya, seperti kebiasaan saya dulu saat masih di bangku sekolah. Setelah 20 tahun, kebiasaan saya tidak banyak berubah. Kecuali fakta bahwa saya memutuskan untuk membuat sketsa seumur hidup ketika saya menerima gelar MBA dari salah satu dari 40 sekolah bisnis terkemuka, Brigham Young University.

Di setiap kelas yang saya ikuti, saya akan membuat *sketchnote* tentang apa yang dikatakan oleh profesor, termasuk inti pembahasan, dan dari tugas membaca. Saya akan menangkap esensi dari apa yang diajarkan, dan mengubah materi perkuliahan rumit tersebut menjadi sebuah konsep yang disederhanakan.

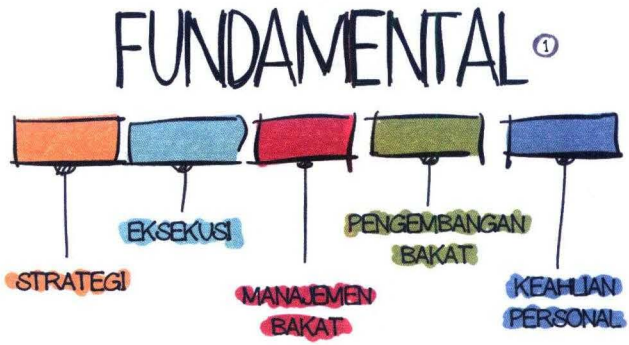
Hasilnya adalah buku ini, yang menurut saya lebih berharga ketimbang emas. Serupa angsa yang terus menelurkan emas dalam bentuk halaman-halaman. Menghemat jam-jam berharga Anda dengan cara yang menyenangkan, cepat, dan mudah diingat. Anda akan menyukainya. Jika tidak, Anda bisa menghadiahkannya ke orang lain.

Siap untuk menjadi lebih pintar? Jika ini memungkinkan, Anda membuat diri Anda jenius. Mari mulai membaca!

BAB 1

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan lebih dari sekadar manajemen. Ia menginspirasi perubahan dan meningkatkan hasil melalui siapa Anda dan bagaimana Anda memotivasi yang lain.



Strategi

Menciptakan visi masa depan dan menempatkan perusahaan pada kesuksesan yang terus berjalan.

Eksekusi

Membentuk sistem organisasi untuk mendapatkan hasil yang berlandaskan strategi.

Manajemen Bakat

Memotivasi, menyemangati, dan menjalin komunikasi dengan karyawan.

Pengembangan Bakat

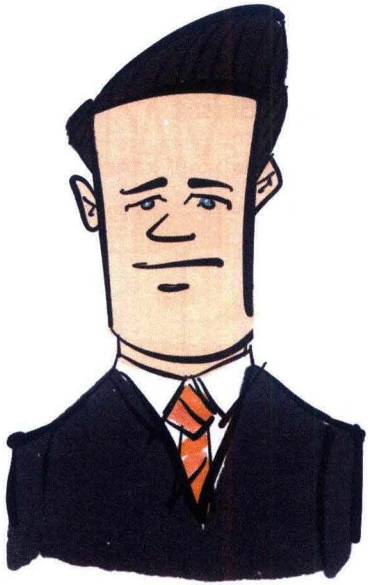
Mengasah dan menyiapkan karyawan untuk menjadi pemimpin di masa depan.

Keahlian Personal

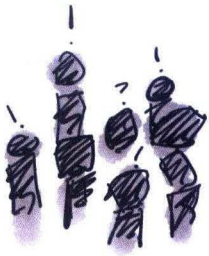
Bertindak dengan integritas, melatih kemampuan inteligensi sosial dan emosional, membuat keputusan penting, dan menumbuhkan kepercayaan.

APA BRAND KEPEMIMPINAN

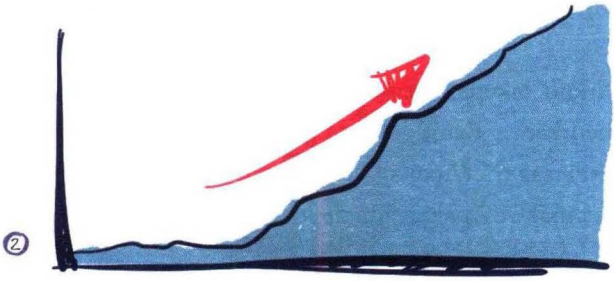
ANDA?



Ketika seseorang melihat Anda, apa yang mereka pikirkan atau rasakan mengenai Anda? Itulah brand kepemimpinan Anda.



5 LANGKAH
untuk membangun sebuah
BRAND YANG BERHASIL



1) Tentukan Hasil yang Ingin Anda Capai dalam 12 Bulan ke Depan

Pastikan untuk mempertimbangkan kepentingan dari pelanggan, investor, karyawan Anda, dan organisasi secara keseluruhan.

2) Tentukan Bagaimana Anda Ingin Dikenal

Lihat pada hasil Anda, dan seperti apa persepsi yang Anda inginkan? Pilih enam deskripsi yang Anda inginkan untuk dikenal. Misalnya, rendah hati, optimistis, berdedikasi.

3) Gabungkan untuk Mendefinisikan

Kombinasikan enam deskripsi Anda menjadi tiga frasa atau dua kata. Misalnya, optimis yang rendah hati, berdedikasi tanpa pamrih, dan lain-lain.

4) Ciptakan Brand Kepemimpinan Anda dan Ujilah

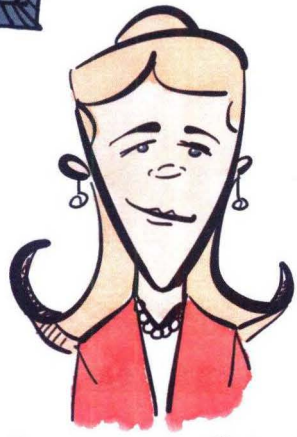
Saya ingin dikenal sebagai (tiga frasa) sehingga saya bisa meluncurkan... Kemudian tanyakan, "Apakah ini paling mewakili saya?" "Apakah itu akan menciptakan nilai bagi semua pihak?" "Apakah ada risiko tertentu?"

5) Jadikan itu Nyata

Tunjukkan brand Anda pada yang lain dan tanyakan apakah mereka merasa itu sesuai dengan kepribadiaan Anda yang sebenarnya. Lakukan penyesuaian. Yang terpenting, brand Anda merupakan sebuah janji. Jadi buatlah itu nyata dan luncurkan!

7 DETIK

UNTUK MENCIPTAKAN KESAN PERTAMA ③



① Sesuaikan SIKAP ANDA

② Atur postur TUBUH

③ SENYUM

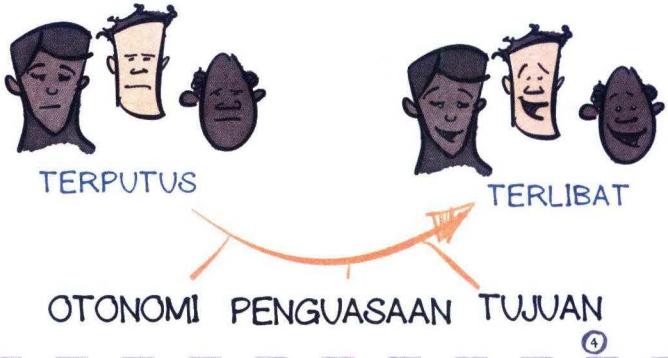
④ Lakukan KONTAK MATA

⑤ Naikkan ALIS

⑥ Jabat TANGAN

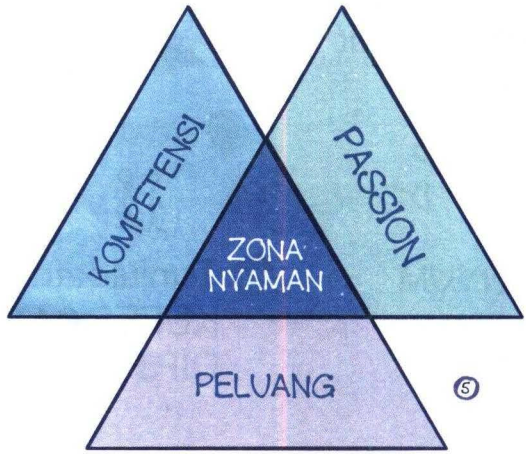
⑦ Tunjukkan KEPERCAYAAN DIRI

Buat karyawan Anda yang semula awam, menjadi terbiasa terlibat dengan otonomi, penguasaan, dan tujuan. Beri mereka kebebasan untuk berkreasi, menjadi ahli pada bidangnya, dan memiliki tujuan di balik pekerjaan mereka.



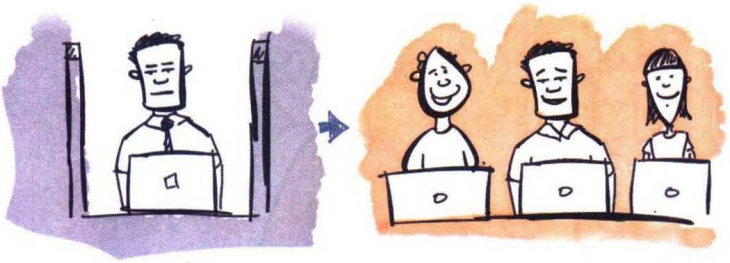
④

Jika Anda ingin bahagia dalam bekerja, Anda harus bisa mencapai titik nyaman. Anda membutuhkan keseimbangan kompetensi (mahir dalam suatu bidang), gairah (tak perlu dipertanyakan lagi), dan peluang (ada kebutuhan pasar).



⑤

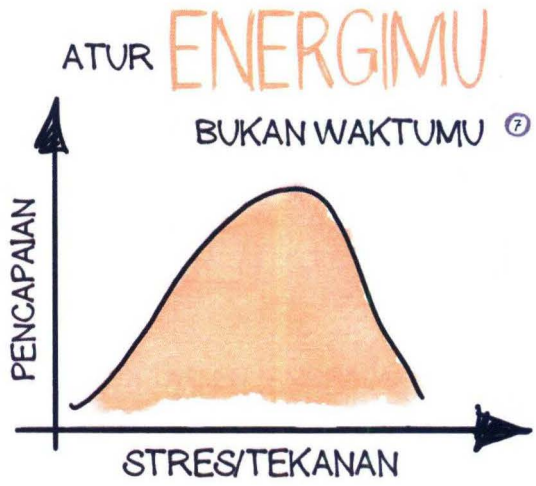
UBAH SUASANA KERJA
DAN ORANG-ORANG AKAN BERUBAH.



BAGAIMANA "AROMA" TEMPAT KERJA INI? ⑥

Meski sangat sulit untuk mengubah seseorang, tidak ada yang lebih cepat daripada mengubah lingkungannya. Lingkungan membentuk budaya.

Lihat sekeliling. Apa yang menjadi "aroma" tempat mereka bekerja? Apakah penuh barang? Digerakkan oleh perintah? Apakah tenang? Apakah ada bilik yang menghalangi interaksi antar sesama karyawan? Apakah terasa mati? Itulah budaya Anda. Ubahlah, dan orang akan berubah sesuai dengan budaya Anda.



Terkadang stres/tekanan justru membantu untuk meningkatkan kinerja, tetapi ada satu titik di mana kinerja menurun. Pastikan untuk istirahat sejenak, olahraga, dan bersantai untuk menjaga kinerja.

CONTEXT (konteks) mencakup sistem bonus, tujuan, budaya, suasana, dan lingkungan yang akan menjadi tempat bagi tim untuk bekerja.

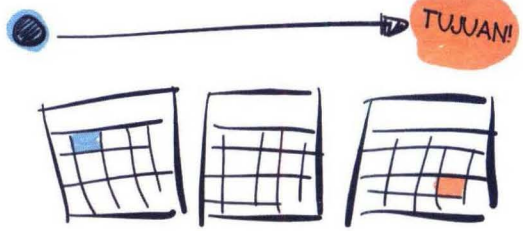
2 COMPOSITION

SKILL DAN KEPRIBADIAN

COMPOTION (komposisi) mencakup siapa yang ada dalam tim, dan bagaimana kemampuan dan kepribadiannya mampu menyelesaikan pekerjaan. Inilah kenapa mempekerjakan orang yang tepat dan bisa bekerja sama dalam tim menjadi sangat penting.

3 COMPETENCIES

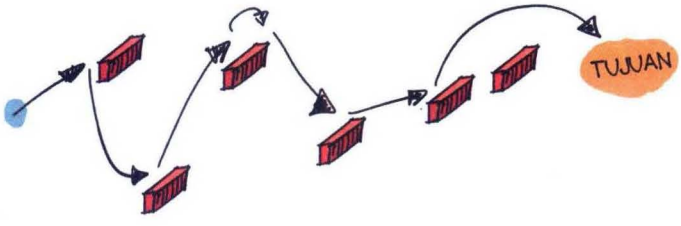
MENYIAPKAN TUJUAN & PENCAPAIAN



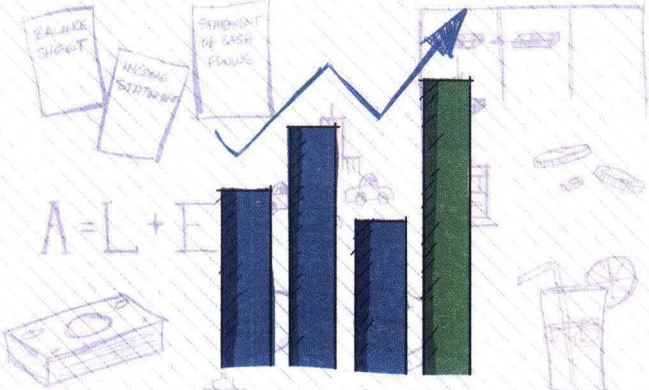
COMPETENCIES (kompetensi) yaitu mempunyai orang yang tepat dengan kemampuan memecahkan masalah. Ini tentang menyiapkan tujuan yang tepat dan mengarahkan kemampuan tim untuk mencapainya.

4 CHANGE

KEMAMPUAN BERADAPTASI



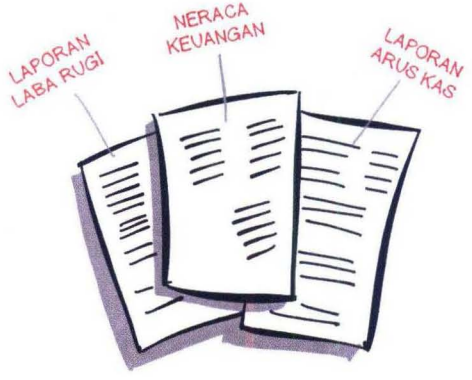
CHANGE (perubahan) mencakup kemampuan tim untuk beradaptasi pada perubahan situasi yang cepat dalam mencapai tujuan.



BAB 2

LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN

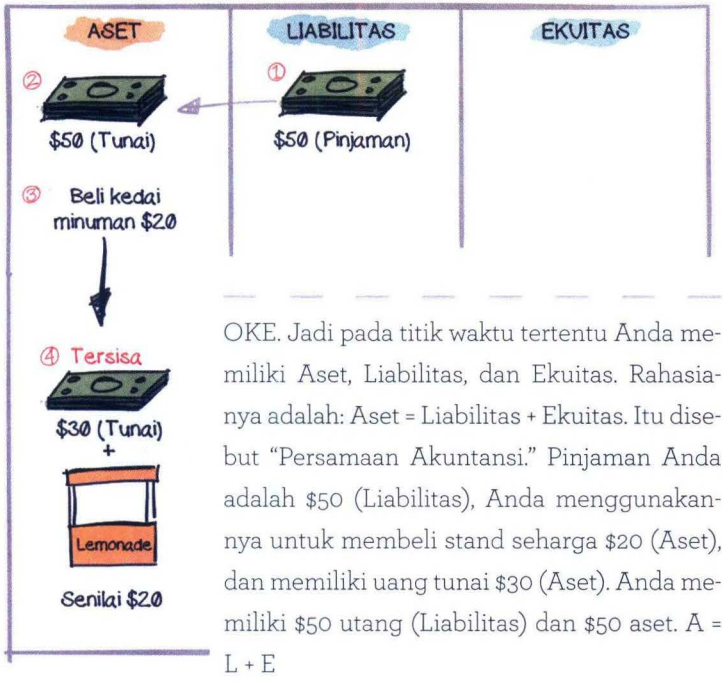
Akuntasi adalah bahasa bisnis. Jika Anda tak ingin meningkatkan kemampuan ini, Anda tak akan dapat melacak kinerja perusahaan Anda. Materi dalam bab ini berfokus pada tiga pernyataan finansial.



Andaikan Anda adalah seorang CEO baru dari sebuah kedai minuman. Anda memerlukan pinjaman $50 (kekurangan/ liabilitas) untuk membeli sejumlah aset. Anda membeli kedai $20 dan mempunyai sisa uang $30.

NERACA KEUANGAN
(LAPORAN KEKAYAAN BERSIH)

SEPERTI INI BENTUK LAPORANNYA:

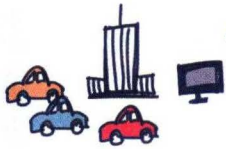


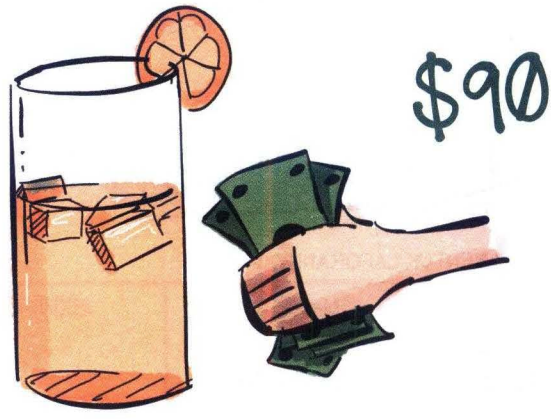
OKE. Jadi pada titik waktu tertentu Anda memiliki Aset, Liabilitas, dan Ekuitas. Rahasianya adalah: Aset = Liabilitas + Ekuitas. Itu disebut "Persamaan Akuntansi." Pinjaman Anda adalah $50 (Liabilitas), Anda menggunakannya untuk membeli stand seharga $20 (Aset), dan memiliki uang tunai $30 (Aset). Anda memiliki $50 utang (Liabilitas) dan $50 aset. A = L + E

PERSAMAAN AKUNTASI

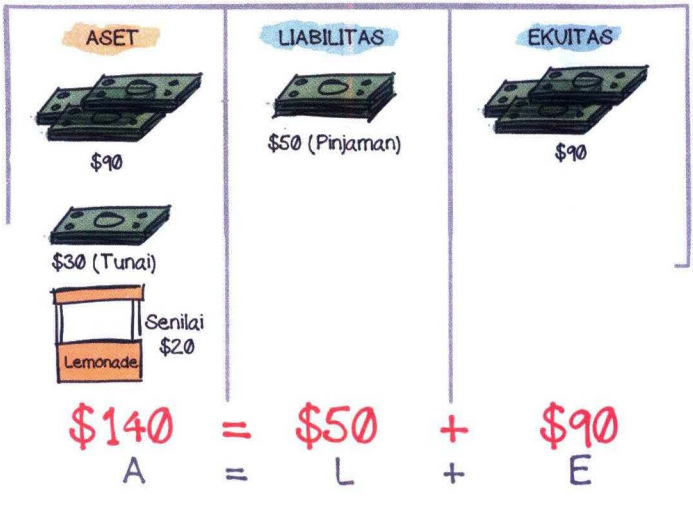
$$A = L + E$$

ASET — LIABILITAS (Utang) — EKUITAS (Saham)





Selamat, Anda berhasil menjual minuman senilai $90! Maka neraca keuangan Anda akan terlihat seperti ini:



Neraca keuangan seperti ini merupakan indikator yang baik dari kekayaan bersih bisnis Anda. Sekarang mari kita masuk ke Laporan Laba Rugi.

(Penjualan)

PENDAPATAN – PENGELUARAN = LABA BERSIH

PENDAPATAN

PENJUALAN	$90
BIAYA BAHAN BAKU	$20
LABA KOTOR	$70

$70 / $90 = 77% (Margin Laba Kotor)

BIAYA OPERASIONAL

ADMINISTRASI	$3
PENDAPATAN OPERASIONAL alias EBIT	$67

$67 / $90 = 74% (Margin Laba Operasional)

PENGELUARAN TETAP

PAJAK	$2
BUNGA	$1
KEUNTUNGAN BERSIH	$64

$64 / $90 = 71% (Margin Laba Bersih)

Tentu saja, Anda berhasil menjual $90. Namun gelas, gula, dan lemon membutuhkan biaya $20. Laba kotor Anda $70, Anda juga masih harus membayar biaya administratif sebesar $3, sehingga laba kotor itu menjadi $67 atau disebut *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT) atau Penghasilan Sebelum Bunga & Pajak. Setelah membayar pajak dan bunga, maka keuntungan bersih Anda adalah $64.

LAPORAN ARUS KAS BERJALAN

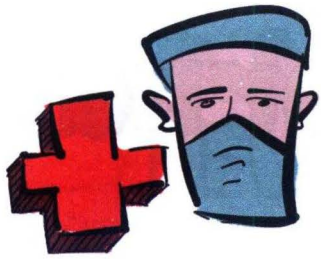
Kuitansi

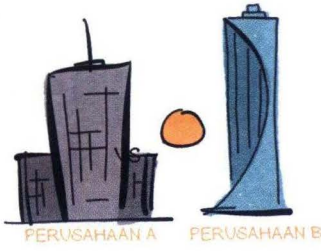
Pembayaran

HAL ITU JUGA BISA BERARTI:

1. AKTIVITAS OPERASIONAL
   - \+ PENJUALAN BARANG
   - − PEMBELIAN INVENTARIS
   - − BIAYA GAJI
   - − DLL.

   ~~~ UANG TUNAI DARI OPERASIONAL ADALAH DASAR DARI LAPORAN ARUS KAS BERJALAN

2. AKTIVITAS INVESTASI
   - \+ PENJUALAN ASET
   - − PEMBELIAN ASET

3. AKTIVITAS FINANSIAL
   - \+ PENERBITAN SAHAM
   - \+ PINJAMAN
   - − PEMBAYARAN PINJAMAN

UANG TUNAI ADALAH ASET TAK PRODUKTIF

↓

GUNAKAN ! UNTUK MEMBELI ASET

RENCANA MEMANG SELALU MUNCUL KETIKA KRISIS, TETAPI DIBUTUHKAN SEBELUMNYA

TUJUAN → RENCANA → EVALUASI → PENYESUAIAN
   ~~~





MENDIAGNOSA atau MEMBANDINGKAN

MEMBUAT PENGGAMBARAN UMUM laporan keuangan adalah cara yang bagus untuk mengetahui kinerja perusahaan, atau membandingkannya antara satu perusahaan di bidang yang sama dengan yang lain. Yang harus Anda lakukan adalah membagi semuanya melalui penjualan untuk melihat di mana perbedaannya.

		Tahun 2	Tahun 1
PENDAPATAN			
PENJUALAN	$90	100%	67%
HARGA POKOK PENJUALAN	$20	(22%)	(33%)
LABA KOTOR	$70	78%	33%
BIAYA OPERASIONAL			
BIAYA ADMINISTRATIF	$3	(3%)	(2%)
PENDAPATAN OPERASIONAL (atau EBIT)	$67	74%	31%
BIAYA TETAP			
PAJAK	$2	(2%)	(1%)
BUNGA	$1	(1%)	(1%)
LABA BERSIH	$64	71%	28%

Pro-Forma

Pro Forma hanyalah sebuah cara keren dari pernyataan "seperti apa kira-kira masa depan sebuah perusahaan". Ini merupakan sebuah perkiraan berdasarkan peningkatan penjualan. Lihat laporan keuangan Anda, dan segala sesuatunya bergantung pada penjualan. Dalam kasus ini, mari kita sebut Harga Pokok Penjualan (HPP) dan Biaya Administratif meningkat seiring dengan penjualan.

Jika penjualan meningkat 20%, maka berapa laba bersih kita? Lihat halaman sebelumnya dan simak bahwa HPP sebesar 22% dari penjualan, dan biaya administratif sebesar 3%. Dengan peningkatan penjualan $90 sebesar 20% ($108), maka Anda akan melihat bahwa 22% dan 3% (HPP dan administratif) dari $108 persisnya berapa.

		Pro Forma
PENJUALAN		
PENJUALAN	$90	$108
HARGA POKOK PENJUALAN	$20	$23.76
LABA KOTOR	$70	$84.24
BIAYA OPERASIONAL		
BIAYA ADMINISTRATIF	$3	$3.24
PENDAPATAN OPERASIONAL (atau EBIT)	$67	$81
BIAYA TETAP		
PAJAK	$2	$2
BUNGA	$1	$1
LABA BERSIH	$64	$78

RASIO KEUANGAN

Rasio keuangan adalah cara yang bagus untuk membandingkan kinerja Anda dari waktu ke waktu, untuk mendiagnosis sejumlah masalah, atau untuk melihat bagaimana kinerja satu perusahaan dalam industri yang sama jika dibandingkan. **Berikut sejumlah istilah yang paling sering muncul.**

Debt-to-equity (Rasio Utang Terhadap Modal)
Financial leverage: Penggunaan uang pinjaman (utang) untuk membiayai aset Anda.

Total Liabilitas / Ekuitas Pemegang Saham

Current Ratio (Rasio Lancar)
Likuiditas: Kemampuan perusahaan Anda untuk membayar kewajiban jangka pendek. Semakin tinggi rasionya, semakin tinggi kemampuannya.

Aset Lancar/Liabilitas Lancar

Return on Equity (ROE/Tingkat Pengembalian Equitas)
Laba yang dihasilkan dengan uang yang diinvestasikan oleh pemegang saham.

Pendapatan Bersih/Ekuitas Pemegang Saham (%)

Net Profit Margin (Margin Laba Bersih)

Rasio efisiensi yang digunakan perusahaan untuk membandingkan keuntungan dengan total seluruh uang yang dikeluarkan oleh perusahaan. Semakin tinggi rasionya, semakin baik.

Laba bersih/Penjualan Bersih

KERANGKA KERJA DUPONT

Ini adalah sebuah kombo persamaan yang menunjukkan sejumlah kekuatan dan kelemahan perusahaan dan bagaimana mereka memengaruhi *Return of Equity* (ROE/tingkat pengembalian ekuitas).

$$ROE = \frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset}} \times \frac{\text{Aset}}{\text{Ekuitas}}$$

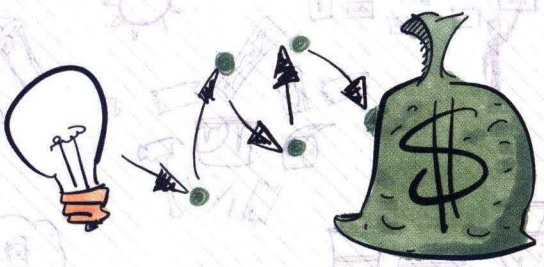
Bagaimana Cara Kerja Saham

Ketika memulai kedai minuman, Anda menetapkan akan ada 100 lembar saham. Anda kemudian mengajak seorang teman Anda berpartner dan kini semuanya masing-masing memiliki 20 lembar saham. Ketika bisnis sudah berjalan, masing-masing mendapatkan 20 persen dari bisnis tersebut. Perusahaan Anda kini seharga $204, lalu berapa nilai setiap saham?

Nilai perusahaan: $204 (pendapatan bersih $64 + aset $140)
$204/100 (saham) = $2.04 per lembarnya.

Tiap orang memiliki

20 x $2.04 = $40.80



BAB 3

MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

Manajemen kewirausahaan adalah tentang memecahkan masalah-masalah (penderitaan) yang tidak diketahui sebelumnya dengan solusi yang juga tidak diketahui sebelumnya (inovasi). Kuncinya adalah memecahkan ketidakpastian dengan mengidentifikasi penderitaan, dan kunci untuk menemukan solusi yang tepat adalah dengan eksperimen.

"BERBAGAI PERCOBAAN DAN KESALAHAN AKAN SIRNA DENGAN SATU PERENCANAAN CERDAS."

- PETER SKILLMAN
Direktur IDEO

Jalankan eksperimen Anda. Mulai dengan apa yang Anda ketahui. Lalu, apa yang tidak Anda diketahui (pertanyaan atau hipotesis)? Rancang eksperimen Anda, lakukan, pelajari, dan terus ulangi dan ulangi hingga menghasilkan produk yang sukses.

Ide Anda harus diinginkan, layak, dan tak lekang oleh waktu. Jika salah satunya hilang, produk Anda terbatas pada momen tertentu.

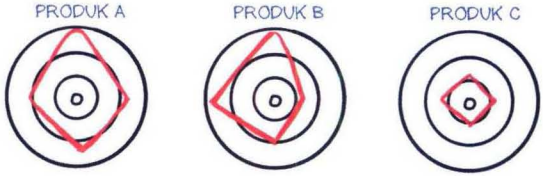
PENDERITAAN merupakan unsur penting untuk inovasi. Anda harus berpikir berulang kali untuk mencari solusi dari masalah yang akan timbul nantinya. Semakin besar penderitaannya, maka semakin besar pula peluangnya.

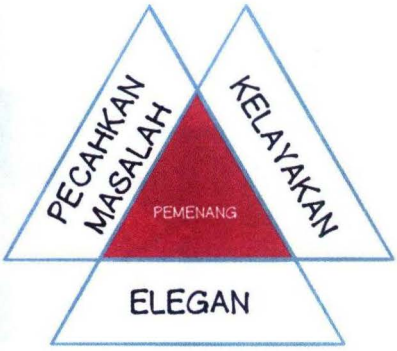
PENDERITAAN

PAHAMI TIAP MASALAH ATAU KEBUTUHAN PELANGGAN YANG TIDAK TERPENUHI YANG MEREKA RELA MENGHABISKAN WAKTU DAN UANG DEMI MENYELESAIKAN MASALAH TERSEBUT.

SELALU LIHAT DAN CARI <YANG DALAM PENDERITAAN

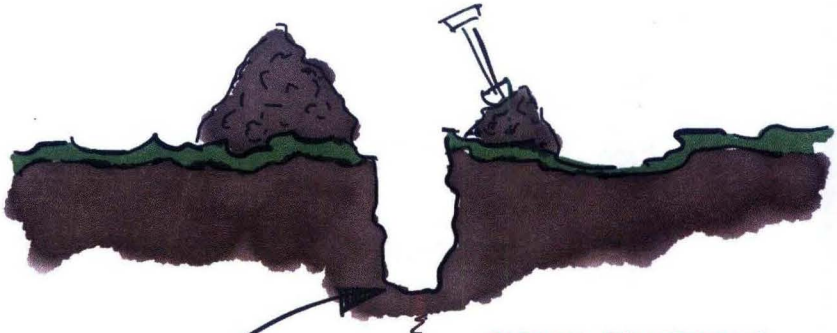
Untuk dapat diterima secara luas, dibutuhkan keseimbangan dari harga, manfaat, kemudahan penggunaan, dan kemudahan pembelian. Jika semua aspek ini diperkuat, semakin besar kemungkinan sebuah produk diterima.





"KESEDERHANAAN ADALAH KECANGGIHAN YANG SEMPURNA."
- Steve Jobs

Ketika Anda mulai melihat masalah yang tampaknya sederhana dengan solusi yang juga sederhana, maka Anda tidak memahami kompleksitas dari sebuah masalah. Namun, ketika Anda menangani masalah yang terlihat sangat rumit, lalu memberi solusi yang rumit pula, di situlah kebanyakan orang menyerah. Namun, orang yang hebat akan terus melangkah dan mencari solusinya. Prinsip yang mendasari penyelesaian masalah. Mereka akan muncul dengan solusi yang indah dan elegan yang pasti akan berhasil (Steve Jobs, dikutip oleh Steven Levy, *The Perfect Thing*). ③



KEBANYAKAN ORANG BERHENTI DI SINI

PADAHAL JIKA MENGGALI LEBIH DALAM SEDIKIT, MEREKA AKAN MENEMUKAN KUNCI

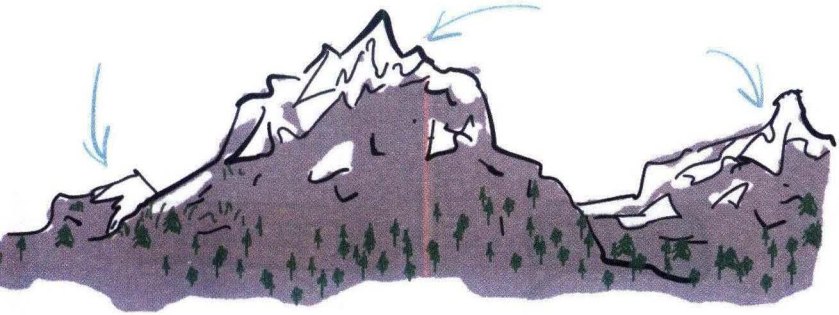
KUNCI

(Prinsip yang mendasari penyelesaian masalah)

Solusi sederhana dari inti masalah adalah

KEELEGANAN

TIDAK SEMUA MASALAH LAYAK UNTUK DIPECAHKAN

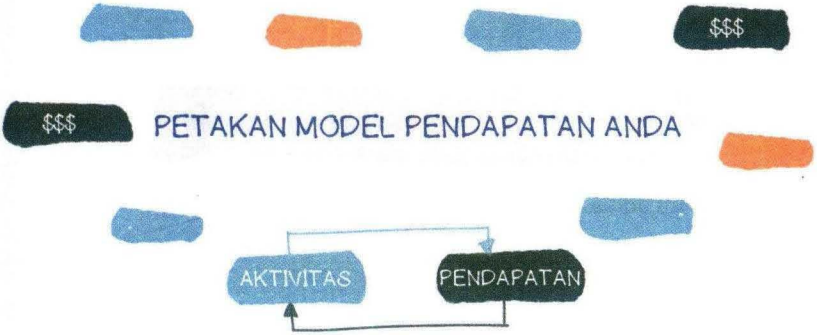


HABISKAN ENERGI ANDA UNTUK HAL YANG

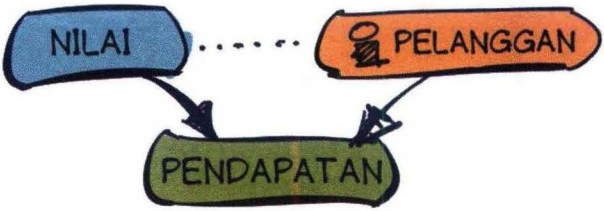
PALING MENGUNTUNGKAN

(GUNUNG PALING TINGGI)

Anda mungkin memiliki ide terbaik untuk sesuatu yang tidak terlalu menguntungkan atau yang menjadi problem banyak orang. Temukan area dari masalah yang belum terpecahkan yang paling menguntungkan.



Maksimalkan pendapatan Anda dengan memetakannya. Identifikasi aktivitas mana yang mendatangkan pelanggan, dan pelanggan datang dari mana saja. Lihat juga hal-hal yang menjadi penghambat masuknya pendapatan.



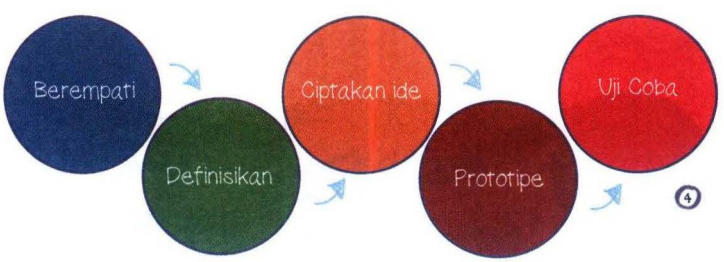
Penentuan harga merupakan salah satu aspek paling kritis dalam menciptakan produk baru. Jika harga terlalu murah, Anda akan rugi. Jika harga terlalu tinggi, Anda akan kehilangan pelanggan. Triknya adalah menemukan cara untuk menentukan harga yang paling tepat. Salah satu cara terbaik untuk itu adalah membuat survei pelanggan.

TANYAKAN: SEBERAPA BANYAK ANDA MAU MENGELUARKAN UANG UNTUK MEMBELI BARANG INI?

BERAPA KALI PER (BULAN, TAHUN) YANG ANDA KELUARKAN UNTUK MEMBELI X?

2	5	10
10	6	1
$20	$30	$10

PALING BAIK!
HARGA @ $5.00



Stanford d.school[1] muncul dengan proses inovasi yang brilian. Ini merupakan cara yang cepat untuk menemukan inovasi baru dan memvalidasinya.

1 Institut desain Hasso Plattner di Stanford, umumnya dikenal dengan d.school. Lembaga desain yang berbasis di Universitas Stanford—*Ed.*

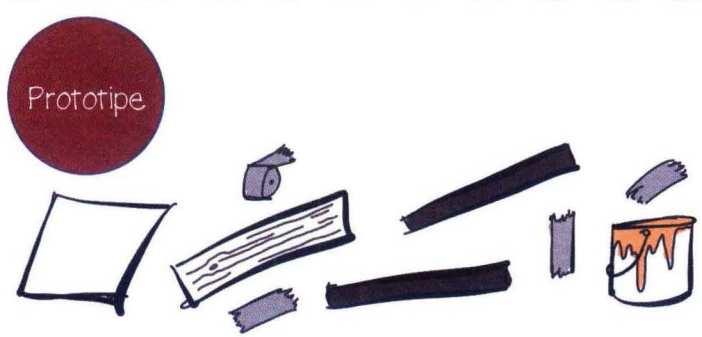
Ketika Walt Disney membangun taman bermainnya, dia akan berlutut untuk melihat tamannya dari perspektif anak-anak. Empati merupakan langkah pertama yang sangat penting untuk memahami pelanggan Anda, dan untuk membangun produk atau pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Definisikan

Contoh: "Bagaimana kita memberi sesuatu yang menyenangkan untuk orang-orang yang memotong rumput di siang hari yang terik?"

Berdasarkan apa yang Anda pelajari dari empati, masalah apa yang harus Anda fokuskan untuk diselesaikan? Bentuk sebuah pertanyaan kunci mengenai masalah tersebut.

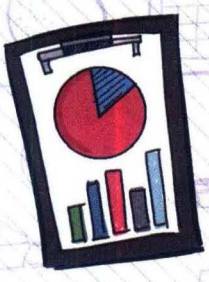
Sekarang renungkan masalah yang telah mengendap di kepala dan mulailah memunculkan ide-ide untuk mengatasi masalah tersebut.



Seleksi ide-ide Anda dan mulai bentuk prototipe. Bisa dimulai dengan kertas dan selotip. Prototipe ini hanya untuk memvalidasi ide Anda dan mengujinya ke orang-orang. Tidak harus sesuatu yang megah terlebih dulu.

Uji Coba

Temui orang-orang yang sesuai dengan target. Uji prototipe Anda. Apa yang berhasil? Apa yang tidak? Apa yang Anda pelajari? Ambil pelajaran ini dan kembali ke ide -> prototipe -> uji coba lagi



BAB 4

PEMBUKUAN MANAJERIAL

Akuntansi manajemen bertujuan untuk menginformasikan keputusan di kalangan internal. Tidak seperti akuntansi perusahaan yang digunakan untuk kepentingan eksternal (investor dan sebagainya).

Catat biaya tetap dan biaya variabel secara terpisah dan jangan menyatukan keduanya karena pada dasarnya mereka berbeda. Biaya sewa $10 adalah biaya tetap. Sementara banyaknya minuman yang Anda jual, itulah biaya variabelnya (dan profitnya juga).

Analisa CVP terlihat rumit, tetapi sebenarnya sederhana. Anda cukup mengambil berapa unit penjualan Anda, bagi biaya per unit, dan kalikan dengan volume penjualan yang Anda harapkan. Ini akan membantu Anda memahami bagaimana perubahan biaya akan memengaruhi biaya operasional dan laba bersih.

Pendapatan (Penjualan) – Biaya = Margin Kontribusi

"Margin Kontribusi" terlihat rumit, tetapi sebenarnya sederhana. Anda tinggal menghitung pendapatan bersih dikurangi dengan berbagai biaya variabel untuk menutupi biaya tetap. (Dalam hal ini, biaya sewa kedai minuman).

Jadi, kita akan menjual minuman seharga $1. Biaya gula dan jeruk lemon sebesar $0,75 per gelas. Maka kita mendapat keuntungan sebesar $0,25 yang berkontribusi untuk membayar biaya sewa tempat sebesar $10.

Pada titik inilah segala sesuatunya menjadi keren. Anda merencanakan bisnis Anda dan berpikir, "Sewa tempat saya senilai $10, dan segelas limun saya jual seharga $1, dan saya mendapat untung $0,25. Berapa banyak gelas yang harus saya jual untuk menutup biaya sewa?"

10 / ($1 - $0,75) = 40 gelas harus terjual untuk menutup biaya sewa

Mantap! Sekarang jika Anda menjual lemon senilai $160, maka biaya variabel (biaya per unit kalikan dengan jumlah yang terjual) hasilnya sebesar $120 ($0,75 x 160). Terapkan sisanya (laba $40) ke dalam biaya tetap Anda, maka Anda telah mendapatkan keuntungan sebesar $30. Seperti inilah hitung-hitungannya.

Hari ini aku menjual 160 gelas

($160 - $120) - $10 = Laba $30

160 x $1 160 x $0.75 Biaya Tetap

Saya ingin mendapat $1.000 per bulan

$$\frac{\text{Biaya tetap + Target}}{\text{Margin Kontribusi}}$$

$$\frac{\$10 + 1000}{\$0.25} = 4,040 \text{ gelas!}$$

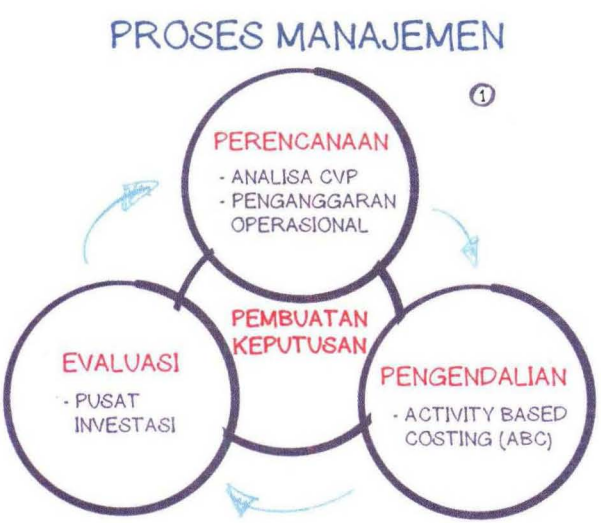
(Metode akuntansi yang digunakan untuk mencari total biaya aktivitas yang diperlukan untuk membuat suatu produk)

GUNAKAN ABC UNTUK MEMAHAMI BIAYA YANG BERLEBIHAN

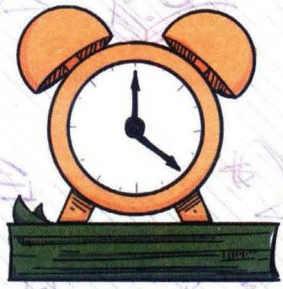
- BIAYA LISTRIK- $5
- PEMELIHARAAN- $2
- KEBERSIHAN- $1
- BIAYA LAINNYA...

$8 adalah biaya yang berlebihan

ABC penting untuk memahami biaya yang berlebihan, dan biasa terjadi dalam dunia bisnis. Menganalisa hal ini akan membantu Anda untuk mengetahui aktivitas mana yang layak dilanjutkan dengan melihat biaya total sebenarnya.

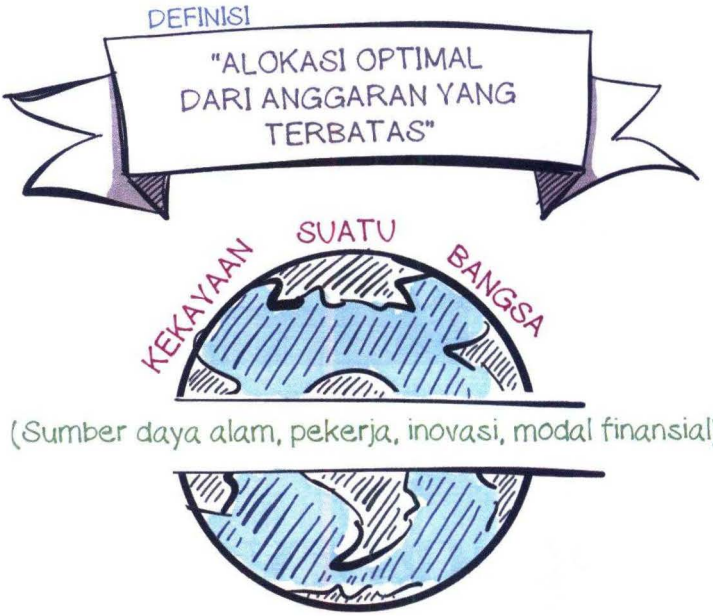


Proses manajemen cukup mudah dilakukan. Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi akan sangat membantu dalam memberi informasi untuk pengambilan keputusan.



BAB 5

PEMBIAYAAN BISNIS

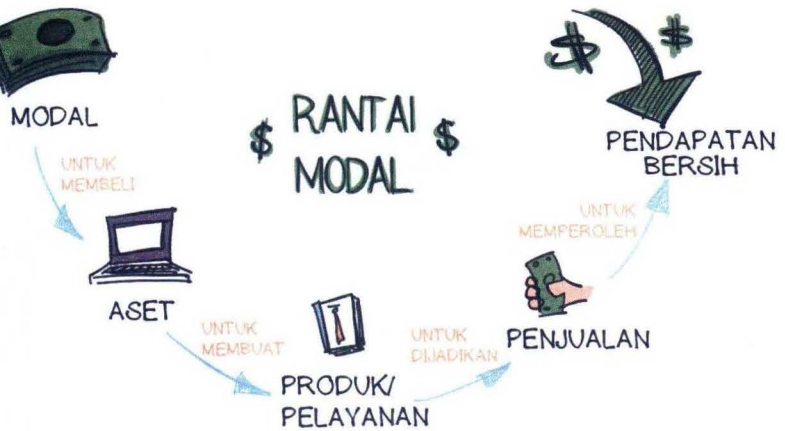


Pengadaan, penyebaran, dan distribusi modal keuangan yang tidak optimal menyebabkan penggunaan sumber daya alam, tenaga kerja, dan inovasi dalam perekonomian menjadi tidak optimal. Mari kita fokus pada bahasan seputar optimalisasi pengeluaran.

PENGELUARAN OPTIMAL

BAGAIMANA KITA MENGGUNAKANNYA?

1. KEPUTUSAN YA/TIDAK
2. PENJUALAN DAN PEMBELIAN ASET
3. EFISIENSI OPERASIONAL



Rantai modal bermula dengan modal yang digunakan untuk membeli aset. Aset tersebut kemudian digunakan untuk menciptakan produk yang menghasilkan penjualan dan meningkatkan pendapatan bersih. Rasio keuangan dapat membantu menganalisis seberapa efisien kita dalam mengelola rantai modal.

Semua barang dan jasa dipengaruhi oleh waktu. Penggunaan uang tunai adalah masa depan arus kas. Arus kas itu dipengaruhi oleh waktu. $100 sekarang dengan yang diterima lima tahun ke depan akan berubah nilainya. Nanti kita akan melihat bagaimana hal ini dikalkulasikan.

BERAPA BANYAK YANG AKAN ANDA BERIKAN

SEKARANG

DARI SEBUAH JANJI MENDAPATKAN $1.000

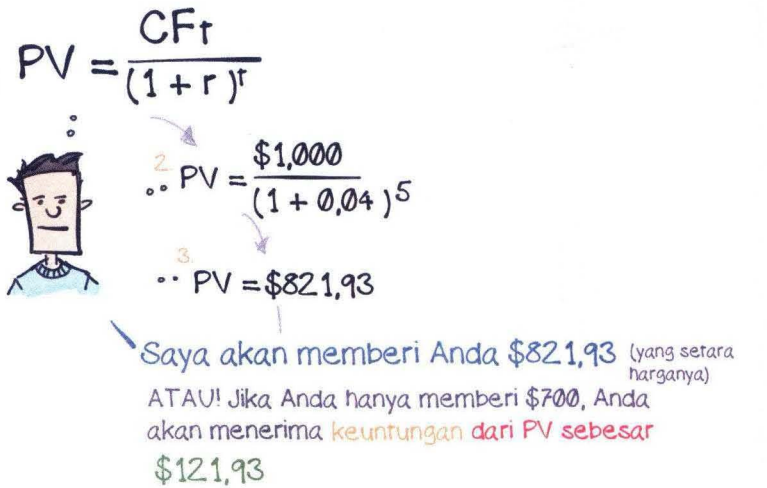
DALAM 5 TAHUN

PASTINYA KURANG DARI $1.000. SAYA YAKIN!

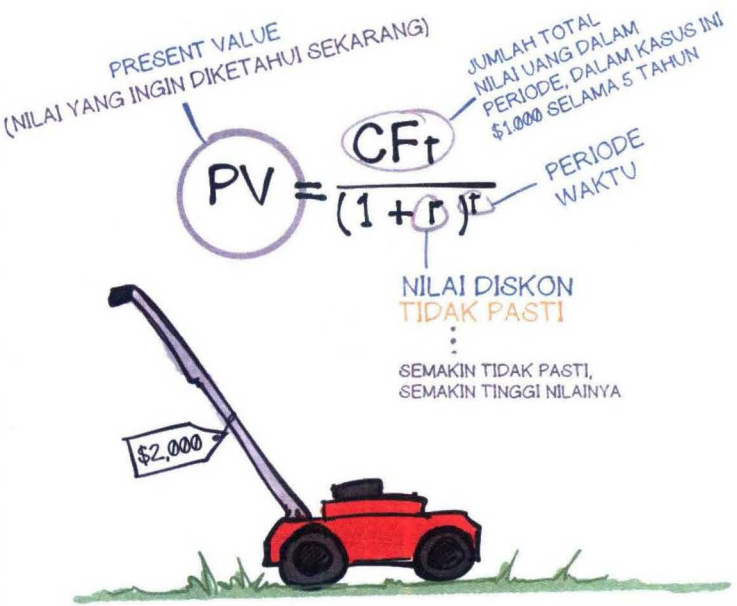
JADI... BERAPA BANYAK?

Bagian selanjutnya ini mungkin terasa sulit, tetapi sebenarnya sangat mudah. Anda secara intuitif paham bahwa mendapatkan $1.000 sekarang tentu akan berbeda nilainya dengan lima tahun yang akan datang. Ada banyak hal yang bisa Anda lakukan dengan uang sebanyak itu (investasi di pasar saham, dan sebagainya). Jadi, berapa besar nilai $1.000 dalam lima tahun yang akan datang jika dinilai saat ini?

Anda dapat menginvestasikannya di mana pun dan mendapatkan hasilnya. Namun, Anda juga perlu mempertimbangkan beberapa risiko jika seseorang menipu Anda. Semuanya diperhitungkan dalam "nilai diskon" (4% dalam kasus ini atau bisa berapa pun tergantung keinginan Anda).



Mari kita urai hal rumit ini. PV adalah hal yang ingin Anda ketahui saat ini (berapa nilainya sekarang). CFt adalah jumlah nilai total di masa depan, $1.000 dalam kasus ini. Sedangkan (1+r), cukup menambahkan 1 + 4%. t adalah jumlah waktu (5 tahun dalam kasus ini). Nah, sekarang Anda sudah memahami rumusnya.



APAKAH SAYA HARUS MEMBELI MESIN PEMOTONG RUMPUT UNTUK BISNIS TAMAN?

(seharga $2.000)

TAHUN	ARUS KAS TAHUNAN	NILAI SAAT INI DARI ARUS KAS
1	1,000	1,000 / (1 + 10%)^{1} = 909.09
2	1,000	1,000 / (1 + 10%)^{2} = 826.45
3	1,000	1,000 / (1 + 10%)^{3} = 751.31
4	1,000	1,000 / (1 + 10%)^{4} = 683.01
5	1,000	1,000 / (1 + 10%)^{5} = 620.92

$3,790.79

($2,000)

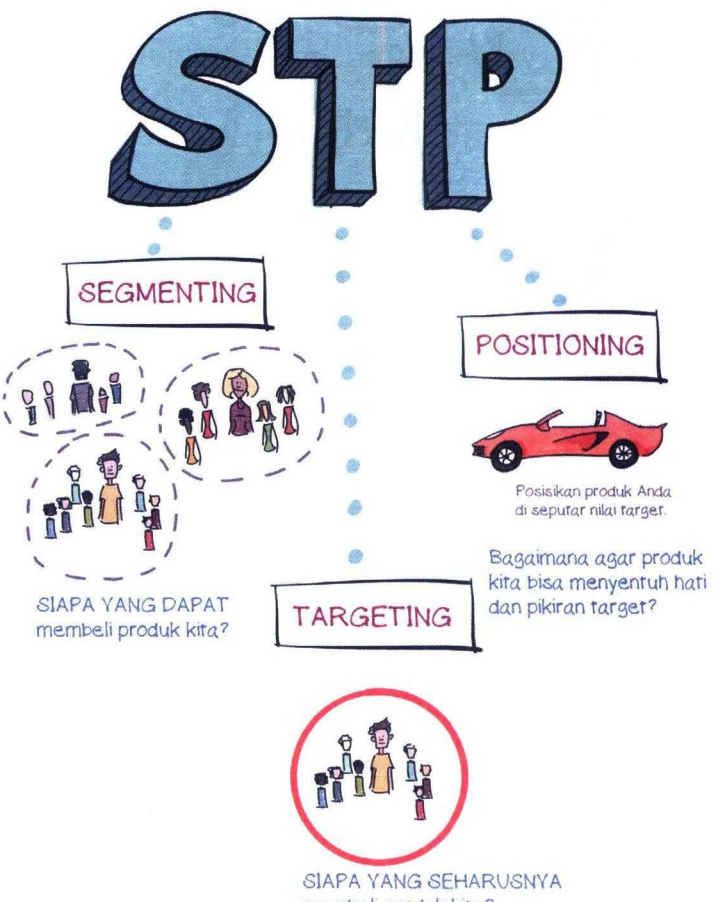
$1.790.79

Dengan perhitungan ini, Anda dapat memperhitungkan apakah pantas atau tidak membeli mesin pemotong rumput seharga $2.000 sebagai investasi. Dengan melihat arus kas, maka tentu saja tidak masalah untuk membelinya.

BAB 6

MARKETING

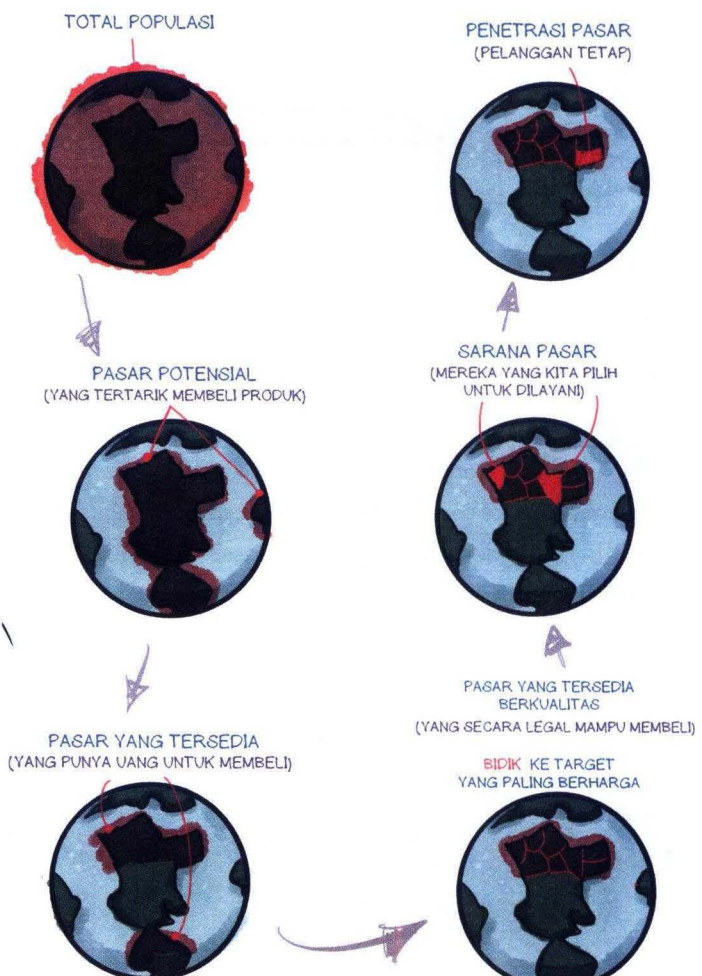
Marketing (pemasaran) adalah tentang mempromosikan produk dan pelayanan. Aturan pertama: Jangan pernah berpikir untuk melayani semua orang. Tentukan pasar yang ada, kemudian buat segmentasi, lalu posisikan produk Anda.



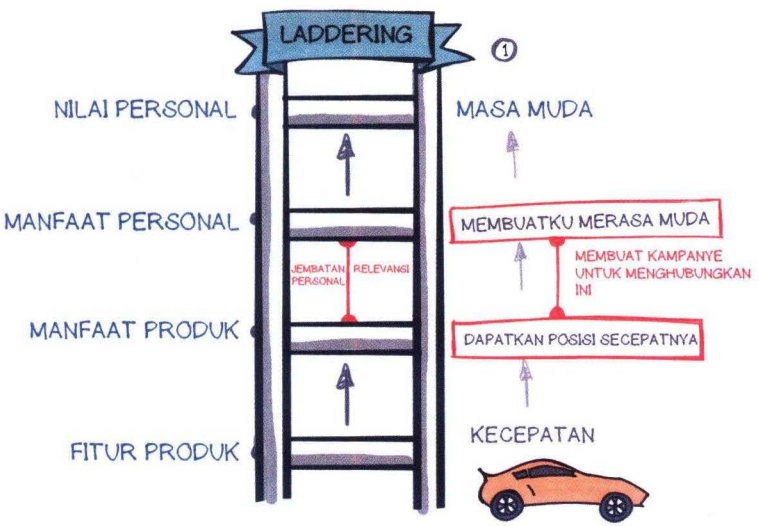
SIAPA konsumen Anda dan siapa yang BUKAN?

Ini merupakan salah satu tahapan paling sulit dalam *marketing*. Kita ingin menjual ke semua orang. Namun, jika melakukannya, kita akan berakhir dengan membanjiri pasar tanpa hasil atau pun ketertarikan pada pasar. Fokus pada siapa target Anda, kemudian posisikan produk Anda dari sana.

Segmentation dan *targeting* bisa didekati dengan cara berikut: Sepanjang kita berharap bahwa seluruh dunia menjadi pelanggan kita, maka hal itu semakin mustahil terjadi. Sebaliknya, carilah pasar potensial dan pasar aktual yang tersedia. Segmentasikan ke sana dan bidik para pelanggan yang paling potensial.

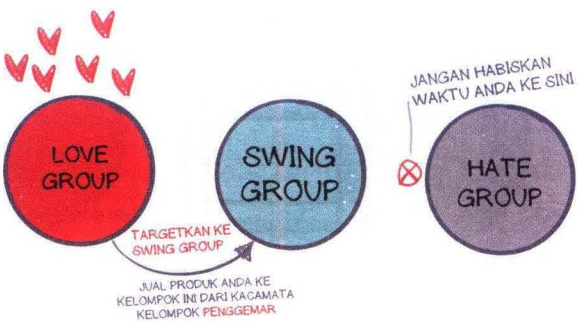


Laddering adalah cara terbaik untuk memetakan produk Anda. Melihat bagaimana ia terhubung dengan target Anda dan memutuskan bagaimana menggunakannya untuk menciptakan materi pemasaran.



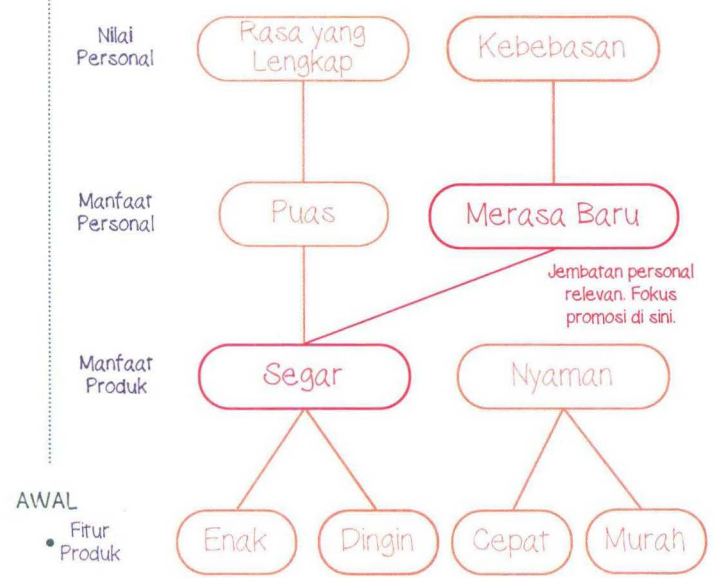
Tanyakan pada penggemar berat produk Anda apa yang mereka suka (mengenai fitur produk), kenapa mereka menyukainya (manfaat produk), kenapa itu penting (manfaat personal), dan bagaimana menghubungkannya dengan nilai personal yang lebih tinggi. Hubungan antara produk dan manfaat personal merupakan tempat keajaiban terjadi.

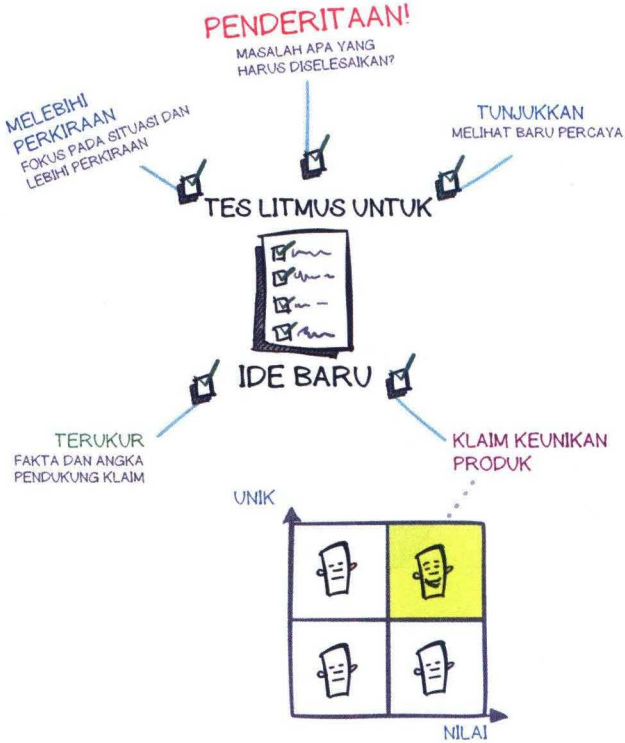
Sekarang Anda dapat memosisikan materi pemasaran Anda melalui kacamata kelompok penggemar, sembari mencari kelompok *swing group* untuk mendapatkan pelanggan baru.



Mari kita lihat bisnis kedai minuman kita dan lakukan wawancara ke sejumlah kelompok penggemar. Anda seharusnya mengakhiri ini dengan *laddering* "Peta Nilai Hierarki"[4] seperti di bawah ini. Ketika Anda menandai sebuah pola respon, maka Anda dapat menebalkan garis-garis itu dan fokus pada jembatan relevansi personal.

"Apa yang paling Anda sukai dari Es Lemon ini?"



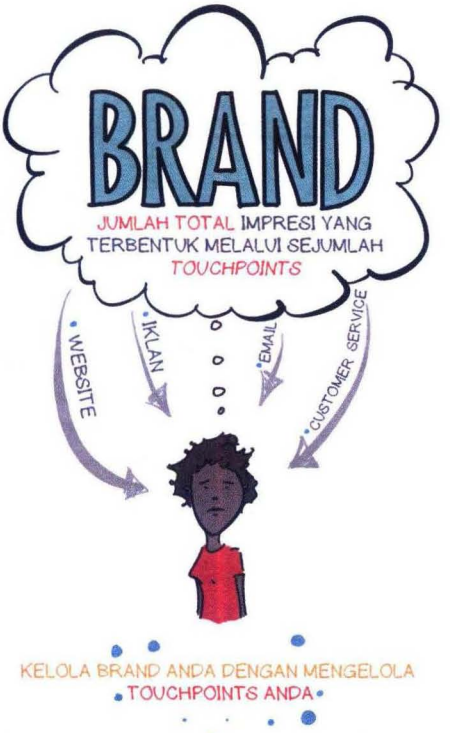


Ketika membuat ide-ide baru dan memasarkannya, pastikan Anda dapat melewati tes litmus di atas. Semakin kuat dimensi yang Anda miliki, semakin dalam sudut pandang Anda. Cara terbaik untuk mengetahui apakah produk Anda bagus adalah dengan menanyakan pada beberapa orang: Apakah ia tertarik membelinya dan berapa harganya?

TANYAKAN

"Dari skala 1 sampai 10, seberapa mungkin Anda akan membeli produk ini?"

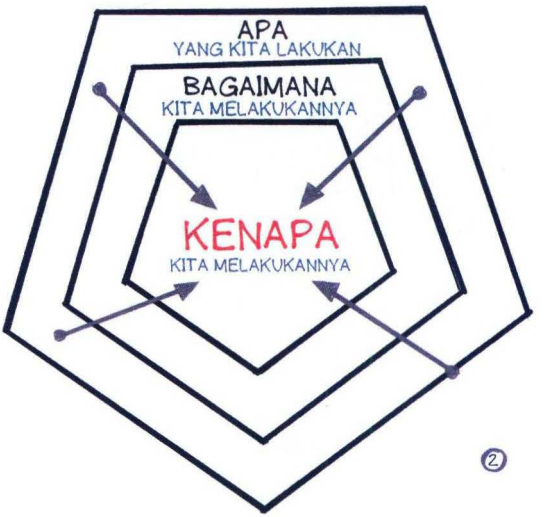
JIKA HASILNYA DI ATAS 7.5 ARTINYA PRODUK ANDA SANGAT BAIK



Brand bukanlah logo, grafis, ataupun slogan. Tiga hal itu adalah artefak yang membantu *brand* Anda terasa familiar. Namun, sebuah *brand* memiliki arti yang lebih dalam. Apa impresi yang tertinggal dari pelanggan Anda? Apa *touchpoints* Anda dengan mereka?

3 UNSUR DALAM BRAND

1. DIINGAT OLEH PELANGGAN
2. BERBEDA DARI KOMPETITOR
3. UNSUR DALAM BRAND MEMBERIKAN MOTIVASI PADA KARYAWAN



APA: KITA MEMBERI KEBAHAGIAAN KE ANAK-ANAK

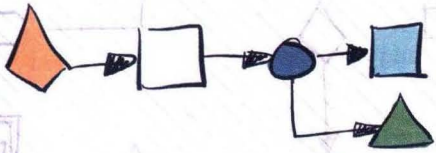
BAGAIMANA: DENGAN MEMBUAT MAINAN

KENAPA: KARENA MEREKA ADALAH MASA DEPAN KITA DAN SETIAP ANAK BERHAK UNTUK TERSENYUM DI DUNIA YANG TAK RAMAH INI

Kita berpikir bahwa orang-orang peduli pada apa yang kita lakukan, atau bagaimana kita melakukannya. Namun, sebenarnya, mereka tidak peduli. Orang-orang lebih peduli mengenai mengapa kita melakukanya. Itulah intinya, jati diri kita (ini menjadi mantra *brand* kita yang bertindak sebagai pagar pembatas mengenai semua keputusan yang kita pertimbangkan). Tanyakan, "Apakah keputusan ini sesuai dengan inti kita?" Jika tidak, jangan lakukan.

MANTRA BRAND

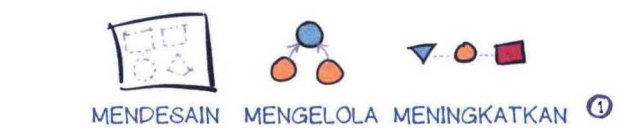
INTI JATI DIRI BISNIS KITA

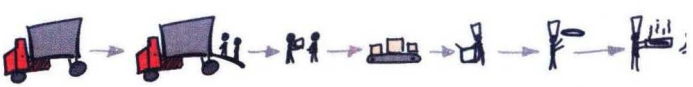


BAB 7

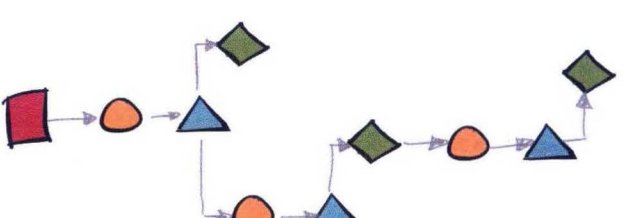
MANAJEMEN OPERASIONAL

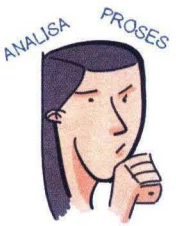
Manajemen Operasional dibagi menjadi tiga bagian: Mendesain, mengelola, dan meningkatkan serangkaian aktivitas guna menciptakan produk dan pelayanan, lalu mendistribusikannya ke pelanggan.





Ketika memulai sebuah posisi baru atau tanggung jawab baru, jangan merasa kewalahan. Tetap tenang kemudian lakukan pemetaan proses. Temukan kompleksitasnya dan sederhanakan.





1. PAHAMI OPERASIONAL YANG SUDAH BERJALAN
2. PAHAMI KINERJANYA
3. PAHAMI KINERJA YANG DIHARAPKAN OLEH PELANGGAN

KINERJA

KAPASITAS

Output maksimal unit per waktu (100 pizza per jam)

EFISIENSI

Pemanfaatan. Anda mempunyai 100 pekerja yang biasanya bekerja selama 8 jam. Jika dalam sehari hanya ada 700 jam yang dibutuhkan, efisiensi Anda adalah 87,5%.

700/(100x8) = 87.5%

KATA KUNCI

Lead Time: Jarak waktu antara permintaan dan hingga produk Anda sampai ke pelanggan

Throughput: Jumlah dari produk bisnis yang dibuat dalam satu periode waktu

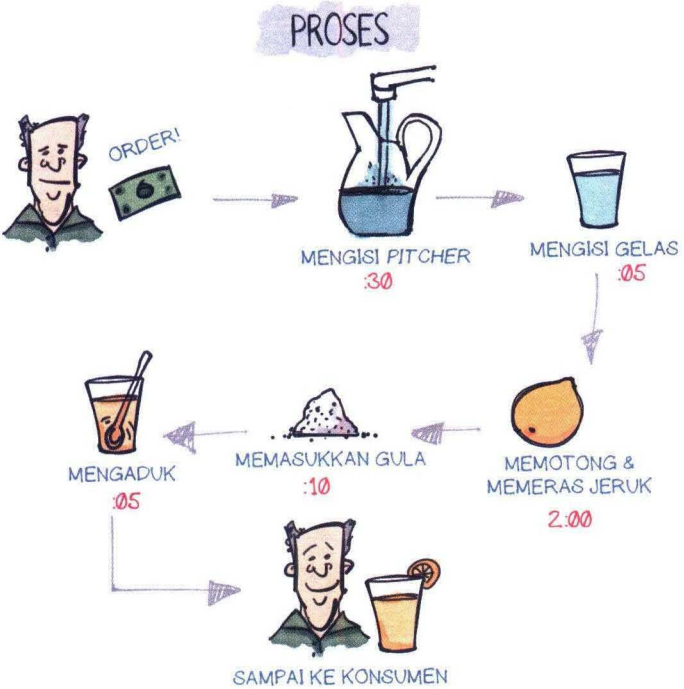
Cycle Time: Jumlah waktu yang dibutuhkan dari awal hingga produk jadi

Kapasitas: Jumlah *output* maksimum dari sebuah proses, diukur dalam unit per waktu

Efisiensi: Standar kinerja bisnis. Semua proses mengelola sumber daya yang optimal

Bottleneck: Sebuah proses dalam rantai produksi yang lambat, dan mengurangi kapasitas secara keseluruhan

Apakah kedai lemon Anda berjalan secara efisien? Mari kita lihat prosesnya dan bagaimana hasilnya.



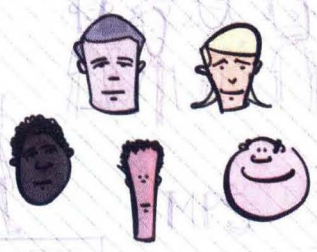
Mengisi teko dilakukan setiap lima gelas. Bergantung pada permintaan, Anda dapat secara konstan mengisi lima gelas setiap saat dalam satu sesi untuk memenuhi permintaan.

Kecuali jika Anda bermaksud mengurangi *cicyle time*, atau menghilangkan *bottleneck*, tiap batch akan memakan waktu 12 menit 10 detik. Atau jika Anda menambah karyawan, itulah kapasitas maksimal Anda.

Sekarang, jika Anda biasanya lima sesi per jam menghasilkan 25 gelas/jam, Anda dapat mengetahui penggunaan kapasitas.

Jika Anda hanya memproduksi 17 gelas per jam, kapasitas penggunaan Anda hanyalah 17/25 = 68%.

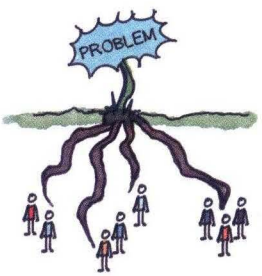
Ini merupakan contoh sederhana, tetapi prinsip ini dapat diterapkan di bidang bisnis mana pun. Tetap tenang, analisa prosesnya, dan temukan cara untuk meningkatkannya.

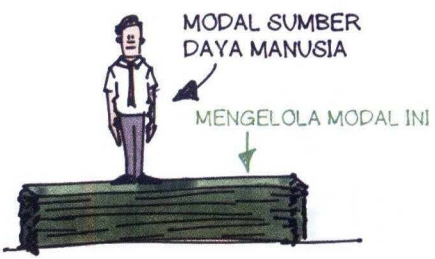


BAB 8

MANAJEMEN SDM STRATEGIS

Kebanyakan masalah bisnis adalah gejala dari masalah serius sumber daya manusia (SDM) atau organisasi. Tingkatkan level pengelolaan SDM dan Anda akan meningkatkan bisnis secara keseluruhan. Mengelola manusia dapat disistematisasikan untuk menghilangkan variabilitas dan meningkatkan faktor prediktabilitas.





Berikut adalah cara agar tidak bias saat mewawancari seseorang dan melakukan perekrutan. (Saya sudah mencobanya dan semuanya berjalan lancar).

PEREKRUTAN SISTEMATIS

1. IDENTIFIKASI TUJUAN PEREKRUTAN
2. MEMBERIKAN DEFINISI PEKERJAAN
3. TENTUKAN TUGAS
4. PRIORITASKAN TUGAS
5. TENTUKAN KOMPETENSI YANG DIBUTUHKAN
   Misalnya: menguasai manajemen operasional
6. BERIKAN PERTANYAAN BEHAVIORAL[2] DAN NILAI JAWABAN YANG DIBERIKAN
   Misalnya: Ceritakan pada kami pengalaman Anda ketika membentuk proses operasional yang baru

BERIKAN NILAI BERDASARKAN KETEPATAN & KECEPATAN MENJAWAB

	JOHN	SALLY	MIKE
PROSES OPERASIONAL	5	3	1
KEPEMIMPINAN	2	5	1
PEMECAHAN MASALAH	2	5	2
AVG.			

7. REKRUT DAN PEKERJAKAN
8. EVALUASI KARYAWAN

2 Teknik wawancara yang meminta kandidat memberikan contoh bagaimana cara mereka menangani situasi terkait pekerjaan—*Ed.*

ADA BEGITU BANYAK JENIS
PEKERJAAN DI BIDANG EKONOMI

UNTUK MENYELESAIKAN
SUATU PEKERJAAN, SESEORANG
HARUS MEMILIKI

KEMAUAN

YANG KUAT

Jadi, bagaimana Anda memotivasi karyawan? Lihatlah melalui *Motivating Potential Score* (skor motivasi potensial). Pengukuran ini penting untuk mengukur seberapa termotivasi karyawan Anda saat ini.

MPS ①

MOTIVATING POTENTIAL SCORE
(SKOR MOTIVASI POTENSIAL)
1–7 poin (Maks 343)

1. MPS= ((VARIASI KETERAMPILAN + IDENTIFIKASI TUGAS + SIGNIFIKANSI TUGAS)/3) X OTONOMI X FEEDBACK)

LIHAT PENINGKATAN

SELAMAT DATANG!

SAMPAI JUMPA

TURN OVER

BIAYA: 93–200% GAJI TAHUNAN

TINGKAT TURNOVER TAHUNAN

$$\frac{\#\ \text{JUMLAH YANG KELUAR}}{\text{RATA-RATA JUMLAH KARYAWAN SELAMA PERIODE WAKTU}} \times \frac{12}{\text{BULAN DALAM SEBUAH PERIODE WAKTU}}$$

HERZBERG

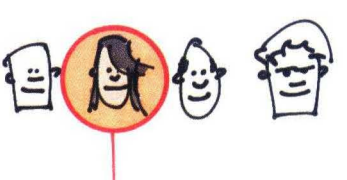
TEORI MOTIVASI HIGIENIS ②

MOTIVASI

- KESEMPATAN UNTUK BERPRESTASI
- MENDAPAT PENGAKUAN
- PEKERJAAN YANG BERMANFAAT, SESUAI DENGAN KETERAMPILAN
- TANGGUNG JAWAB
- PENINGKATAN DIRI

HIGIENIS

- KEBIJAKAN YANG BURUK DAN MENGHAMBAT
- PENGAWASAN YANG RENDAH
- KETAKUTAN KEHILANGAN PEKERJAAN
- PEKERJAAN YANG TAK BERARTI



KENALI INDIVIDU YANG POTENSIAL
FASILITASI PERKEMBANGANNYA

MANAJEMEN

KINERJA

TENTUKAN KINERJA YANG DIHARAPKAN

UKUR HASILNYA

BERIKAN FEEDBACK

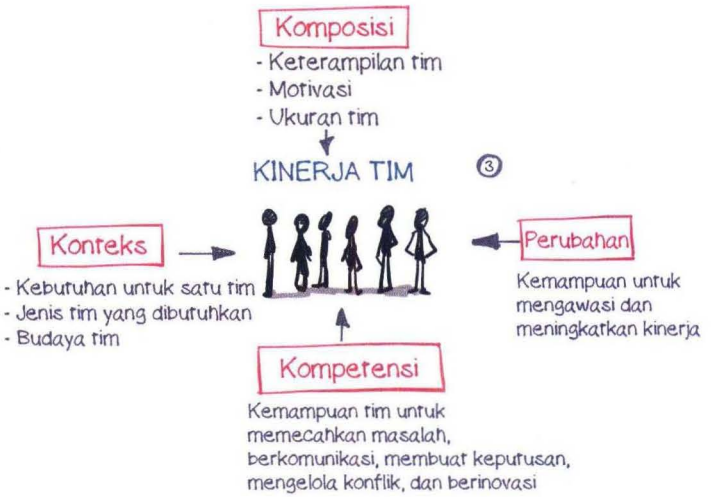
BERI PENGHARGAAN
atau KOREKSI

KINERJA =

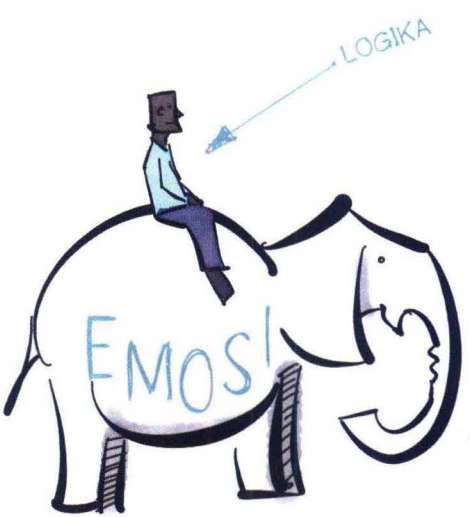
KOMPETENSI x MOTIVASI x PELUANG

- PELATIHAN
- INSENTIF
- SUPPORT
- DEFINISI PERAN
- TANGGUNG JAWAB TAMBAHAN

PENGUNGKIT KESUKSESAN TIM



Saat menemui hambatan, jangan terbawa emosi. Logika bagaikan seorang manusia yang menunggang gajah (emosi). Tebak siapa yang memutuskan arah perjalanan? Manusia atau gajahnya?

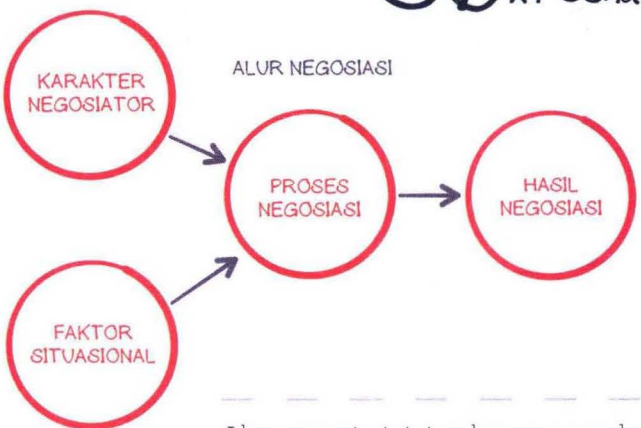


BAB 9

NEGOSIASI BISNIS

KITA BERNEGOSIASI

30x / Sehari



Alur negosiasi ini sebenarnya sederhana, tetapi juga memiliki efek yang kuat. Terapkan alur negosiasi ini dan lihat seberapa sering Anda mendapatkan apa yang Anda inginkan.

#1 LIST TERATAS

ORIENTASI ANTARMANUSIA

Burung hantu adalah negosiator yang hebat, ia:

- MENDENGARKAN
- MENGAMATI
- MAU BERTANYA "SIAPA"

MAU MENGGUNAKAN BANTUAN TIM

MEMILIKI KOMPETENSI SOSIAL

Pujian tidak membutuhkan banyak biaya, tetapi sangat efektif.

Apa yang Anda ingin mereka pikirkan tentang Anda?

- ✓ Adil dan jujur
- ✓ Berpengetahuan luas, mengerjakan tugas
- ✓ Menang dengan mudah

SUMBER KEKUATAN INDIVIDU ①

① KEKUASAAN YANG SAH
- HAKIM
- POLISI

② IMBALAN/KEKUATAN PAKSAAI
- SUMBER DAYA YANG LANGKA

③ KEKUATAN AHLI
- KETERAMPILAN
- PENGETAHUAN

④ KEKUATAN REFERENSI
- FULAN MENGUTUS SAYA
- DIPLOMAT

⑤ KEKUATAN PRIBADI
- DAYA TARIK
- KHARISMA
- POLITISI

- Pembawaan Tenang
- Disiplin
- Pendengar yang baik

80/20

MENDENGARKAN BICARA

Jangan jatuh cinta
dengan yang pertama

Jatuh cintalah
dengan yang ke- 2

3 ATRIBUT PERSUASI

1. KEKUATAN
- Persiapan
- Keahlian
- Personal

2. KREDIBILITAS
- "Saya tidak tahu"
- Hasil yang "baik"

3. ATRAKTIF
- Pesan
- Pembawa pesan
  - Dengarkan
  - Bangun kepercayaan
  - Beri perhatian

Kekuatan dalam sebuah
negosiasi berada pada BATNA

BEST ALTERNATIVE TO NEGOTIATED AGREEMENT

(Alternatif terbaik menuju kesepakatan
yang disetujui bersama)

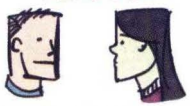
- TUJUAN (PENJUAL DAN PEMBELI)
- MINAT
- LATAR BELAKANG (WAKTU DAN TEMPAT)

MATRIKS ALTERNATIF KEBUTUHAN

Pihak dengan lebih banyak alternatif dan kebutuhan yang lebih rendah memiliki kekuatan paling besar. Bagaimana Anda menempatkan diri dalam posisi yang kuat seperti itu? Juga, bagaimana Anda dapat beradaptasi pada sebuah situasi di mana pihak lain memiliki kekuasaan lebih tinggi?

PROSES NEGOSIASI

PENTING



Berlatihlah sebelum negosiasi
(meski itu hanya negosiasi via telepon)

Yang menjadi pembeda

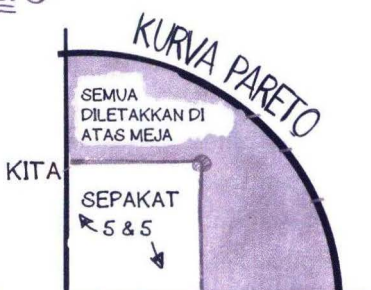
Berlatihlah dengan sudut pandang dari kedua belah pihak
Pahami materi lebih baik dari mereka.

Tips: Tulis pernyataan pembuka sebelum bernegosiasi

"SEMAKIN AWAL ANDA MEMBAHAS TENTANG UANG, SEMAKIN SEDIKIT UANG YANG ANDA TERIMA."

PRINSIP-PRINSIP NEGOSIASI ②

1. PISAHKAN ORANG DENGAN MASALAH
2. FOKUS PADA KEPENTINGAN, BUKAN PADA POSISI
3. CARI OPSI-OPSI LAIN AGAR PIHAK LAIN JUGA MENDAPAT UNTUNG
4. GUNAKAN STANDAR DAN PROSEDUR YANG ADIL



Cari cara untuk mengembangkan kurva yang menguntungkan bagi kedua belah pihak

Beri penjelasan **DULU**, baru kemudian menyimpulkan

"Pulpen ini sudah terbukti kualitasnya"

"Harganya hanya $8.000"

Negosiator yang baik tidak akan langsung ke intinya.

mereka akan bermain dengan halus

Anda harus mengenal mereka lebih dulu.

(Tulis tentang mereka)

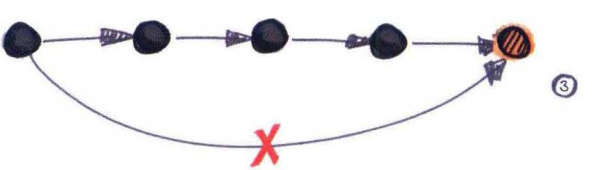
① 1. APA TUJUAN ANDA?

Tujuan Anda adalah yang terpenting. Apa yang Anda inginkan? Apakah Anda ingin keadilan? Atau Anda menginginkan sebuah pernikahan yang bahagia? Terkadang Anda tak bisa memilikinya sekaligus.

② SIAPA LAWAN NEGOSIASI ANDA

Semakin Anda mengenal dan memahami lawan, semakin besar peluang untuk sukses bernegosiasi dan mendapatkan hasil terbaik. Apa "gambaran di kepala mereka"? Apa yang membuat mereka terjaga di malam hari? Apa harapan dan mimpi mereka? ③

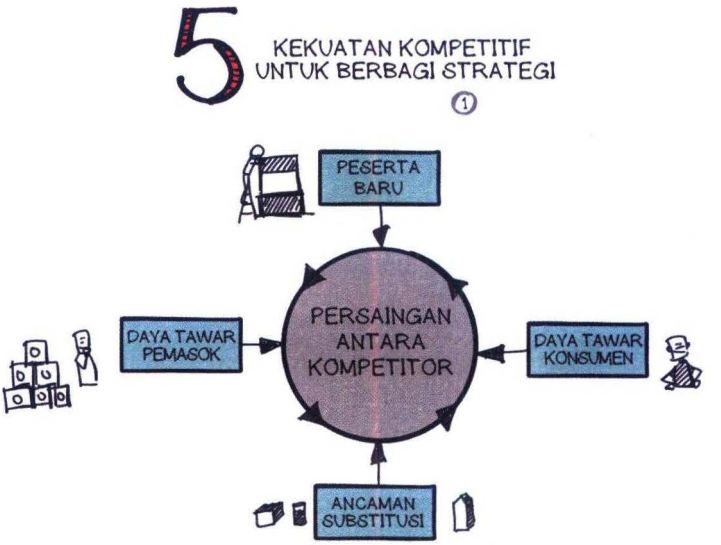
③ APA RENCANA TAMBAHAN ANDA?



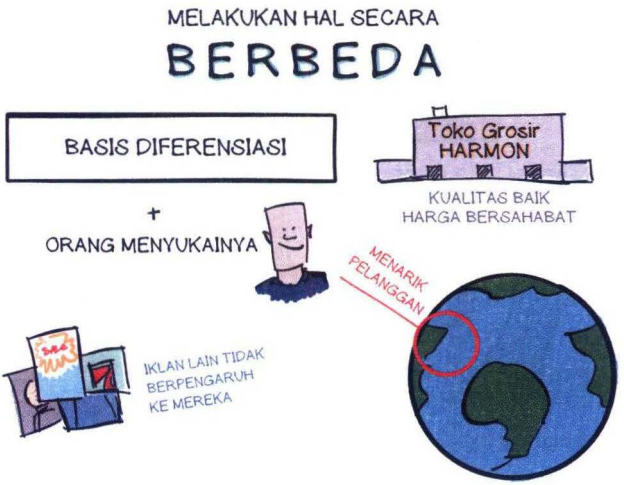
Bersusah payah membuat langkah tambahan selalu berguna ketimbang berusaha menyelesaikan semuanya dengan benar sesuai perkiraan.

BAB 10

STRATEGI



Lima kekuatan ini dapat menentukan tingkat keuntungan jangka panjang dari sebuah perusahaan. Semakin tinggi ancamannya, semakin rendah keuntungannya. Entah membangun sebuah pertahanan untuk melawan lima kekuatan ini atau menemukan saingan yang kekuatannya lebih lemah.



Temukan pelanggan yang sesuai, diferensiasi produk, maka Anda tak perlu khawatir dengan iklan dari kompetitor. Jadilah yang terbaik sehingga para pelanggan secara alami akan lebih menyukai Anda.

ANDA DAPAT MELAKUKAN

DIFERENSIASI

UNTUK TIAP PRODUK MAUPUN PERUSAHAAN

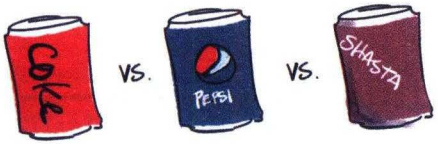
Diferensiasi hanya membutuhkan kreativitas. Lihat sekeliling dan temukan sejumlah objek. Jika Anda menjual objek itu, bagaimana Anda melakukan diferensiasi mengenai objek itu? Jika seseorang bisa melakukannya, seharusnya Anda juga bisa.

DASAR DIFERENSIASI

"PEBISNIS YANG BAIK TAHU APA YANG DIINGINKAN PELANGGAN"

LENGKAPI KEBUTUHAN PELANGGAN

- KESAN
- KEINDAHAN
- KEAMANAN
- EFEK
- HARAPAN
- STATUS
- KUALITAS
- RELIABILITAS
- KENYAMANAN
- GAYA
- PELAYANAN
- NOSTALGIA
- KEBERSIHAN
- RASA
- AKURASI
- RASA MEMILIKI



KEBANYAKAN ORANG TIDAK BISA MENYEBUTKAN PERBEDAANNYA

JIKA MEREKA TIDAK MENGETAHUI PERBEDAANNYA, BAGAIMANA MEREKA MELAKUKAN DIFERENSIASI?

INILAH YANG DITEKANKAN PEMASARAN KE MASYARAKAT

BAGAIMANA ANDA BISA BERKOMPETISI MELAWAN PEMAIN LAMA SEBAGAI PEMAIN BARU DI DUNIA COLA?

PETUNJUK: BUKAN TUNJUKKAN RASA

DASAR KOMPETISI BUKANLAH PRODUK ITU SENDIRI

STRUKTUR INDUSTRI PENTING → **BERKOMPETISI SECARA SEMPURNA?**

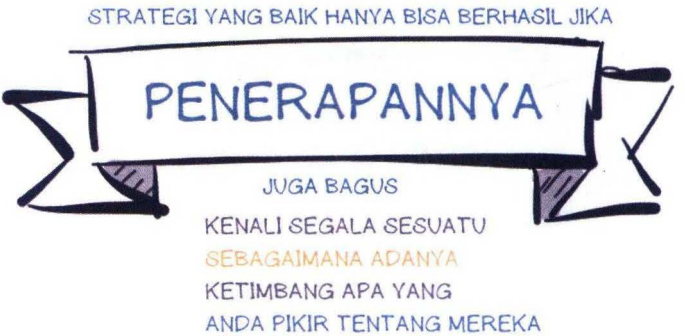
(JIKA 5 KEKUATAN SUDAH MAKSIMAL)

MAKA TINGGALKAN SAJA

JIKA ANDA INGIN BERKOMPETISI, ANDA HARUS MEMAHAMI

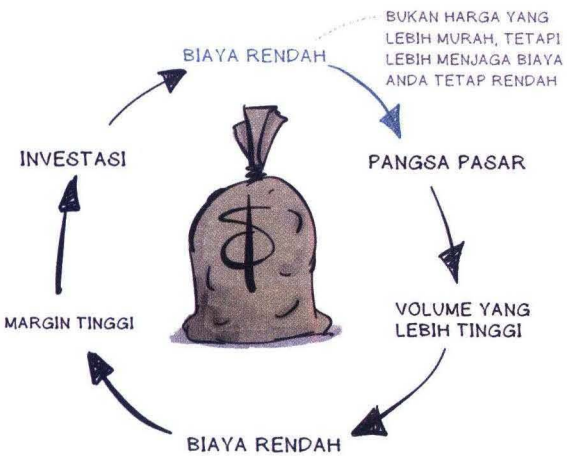
KENAPA ORANG MEMBELI PEPSI

MEMBUAT SEPEDA MOTOR YANG YANG LEBIH BAIK DARI HARLEY TIDAK AKAN MENDATANGKAN PELANGGAN BARU. KARENA ORANG YANG MEMBELI HARLEY SEBENARNYA MEMBELI GAYA HIDUP.



Selama perang saudara, pasukan Konfederasi di Gettysburg sebenarnya mempunyai strategi yang lebih baik. Namun, mereka tidak memaksimalkannya dan gagal beradaptasi dengan situasi yang baru. Hasilnya? Anda tahu sendiri, mereka kalah.

STRATEGI RENDAH BIAYA



Sebuah perusahaan memiliki keunggulan strategis ketika ia terhubung dengan aktivitas yang mendukung nilai inti diferensiasinya. Maskapai Southwest mampu mengalahkan maskapai lain dengan cetakan tiket menggunakan mesin tiket otomatis dan armada standar yang jadwal keberangkatannya hampir selalu tepat jadwal. Mereka juga mempunyai kru yang ramping dan sangat terlatih.

BAGAIMANA ANDA MEMBENTUK PERUSAHAAN ANDA SEPERTI DISNEY? INILAH PENTINGNYA SEBUAH STRATEGI.

PRODUK, PESAN PEMASARAN, POSITIONING, CUSTOMER SERVICE, DLL

=

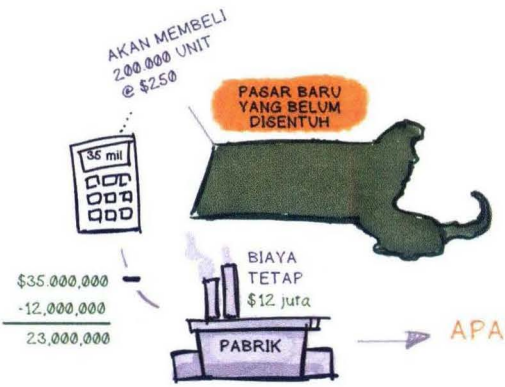
PENGALAMAN MAGIS

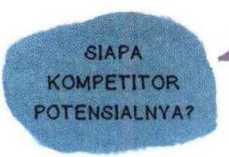
PARA PELANGGAN MEMPUNYAI PREFERENSI YANG SANGAT KUAT SEHINGGA MEREKA KEBAL TERHADAP KOMPETITOR, MEMBUAT PERSAINGAN MENJADI TIDAK RELEVAN.

ANALISA KOMPETITOR

INI ADALAH PERMAINAN

PEMAIN: ANDA DAN KOMPETITOR ANDA
TINDAKAN: MEMASUKI PASAR BARU
PRODUK: TRAMPOLIN
BIAYA PRODUKSI: $75/UNIT



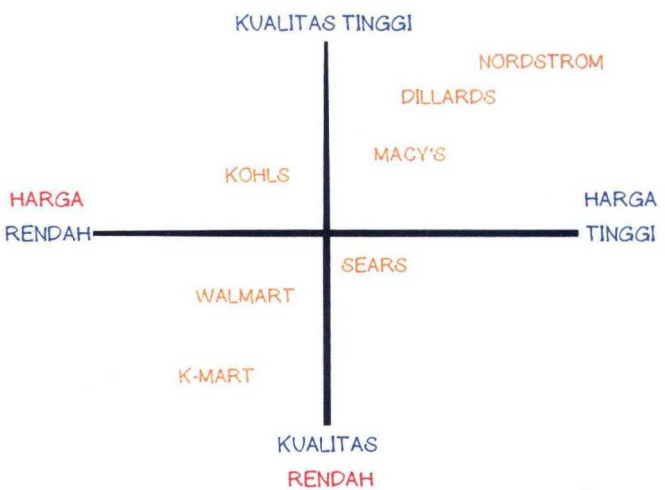


PERMAINAN BISA BERUBAH

BERAPA BIAYA TETAPNYA?
BERAPA BIAYA PRODUKSINYA?
JIKA SEPAKAT, APAKAH HARGANYA BISA TURUN?

KUMPULKAN DATA,
BUAT ASUMSI

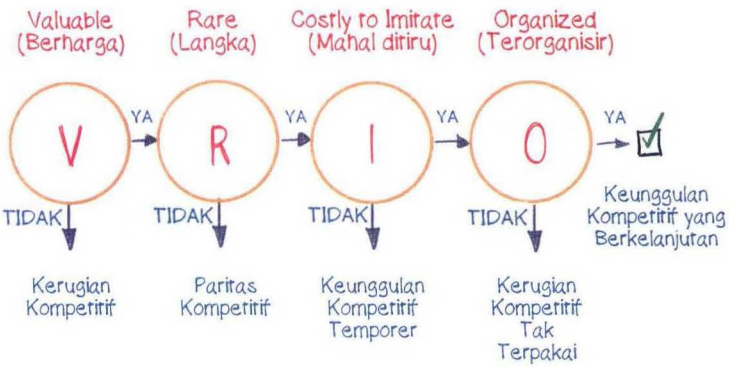
Datangnya kompetitor bisa mengubah permainan. Anda mungkin berpikir bahwa segala sesuatunya baik-baik saja dengan proyeksi dan rencana yang telah Anda buat. Namun, pernahkah Anda mempertimbangkan apa yang terjadi ketika orang lain masuk? Apakah itu akan mengubah harga jual dan berdampak pada keuntungan Anda? Anda harus memikirkan berbagai skenario sebelum masuk.



PERSPEKTIF DARI
PELANGAN ATAU KOMPETITOR

KERANGKA KERJA VRIO ③

Apakah produk dan pelayanan perusahaan Anda:



Terapkan ide Anda melalui kerangka VRIO untuk menentukan apakah Anda termasuk yang mempunyai peluang untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau tidak.

LAUT MERAH

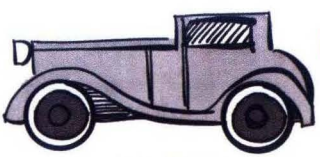
PERSAINGAN BERDARAH

- BERKOMPETISI DI PASAR YANG TERSEDIA
- HARUS MEMENANGKAN KOMPETISI
- MENGEKSPLOITASI PERMINTAAN YANG ADA

LAUT BIRU ④

PERAIRAN TERBUKA TANPA KOMPETITOR

- MEMBUAT RUANG PASAR TANPA KONTESTAN
- BUAT KOMPETISI MENJADI TIDAK RELEVAN
- MEMBUAT DAN MENANGKAP PERMINTAAN BARU

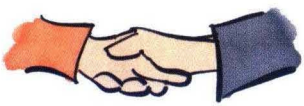


MOBIL MEWAH
- MAHAL
- PASAR SEMPIT
- BIAYA PRODUKSI SANGAT TINGGI

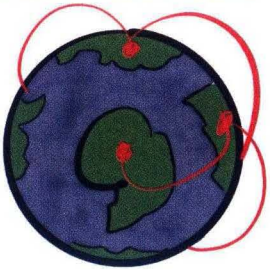
MODEL T
- MURAH
- PASAR LUAS
- BIAYA PRODUKSI RENDAH

Ada dua macam strategi yang berhubungan dengan kompetisi: Laut Biru dan Laut Merah. Laut merah penuh dengan kompetisi. Sebelum munculnya Ford Model T, harga mobil sangat mahal. Henry Ford kemudian memutuskan untuk membuka ruang pasar baru yang belum ada kompetitornya dengan sebuah mobil yang lebih murah. Upayanya berhasil!

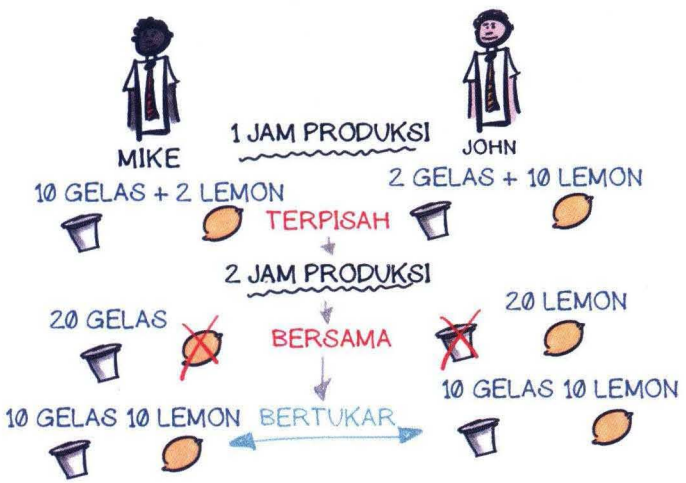
ALIANSI



DIBUTUHKAN UNTUK
MENGEMBANGKAN BISNIS



HANYA JIKA
MENGHASILKAN
NILAI/SUMBER DAYA
YANG SALING MELENGKAPI

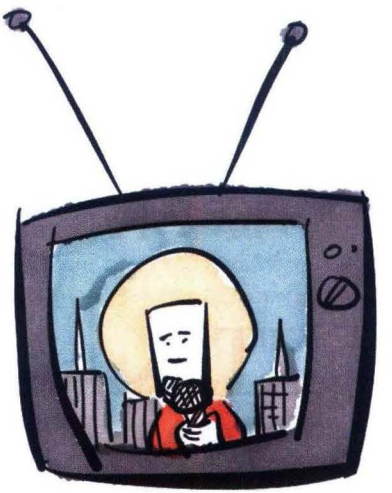


Aliansi sangat penting untuk mengembangkan bisnis Anda. Namun, mereka perlu menambah nilai yang tidak bisa Anda dapatkan jika melakukannya sendirian. Jika Mike dapat membuat 10 gelas dan 2 lemon tiap jamnya, sementara John kebalikannya, Anda dapat membentuk sebuah aliansi agar lebih produktif. Pastikan Anda dapat mengartikulasikan nilai spesifik apa yang diberikan dan pastikan Anda memiliki kontrak resmi yang terikat hukum saat membuat aliansi.

BAB 11

ETIKA BISNIS

Etika bisnis lebih dari sekadar hal yang menjauhkan Anda dari masuk penjara. Hidup yang benar secara etis akan membuat hidup terasa lebih sempurna, memungkinkan Anda untuk meninggalkan sebuah warisan yang bisa dibanggakan.



Tes Pengungkapan

Ketika ragu, tanyalah pada diri sendiri, "Apakah saya akan baik-baik saja jika keputusan ini bisa berakhir dengan saya masuk berita pukul 5.00 pagi?" Jika tidak, jangan lakukan!

EMOSI

KERAP MEMBUAT KITA BERPIKIR PENDEK

Salah satu elemen penting dalam berbisnis yaitu bergerak dari pemikiran jangka pendek ke pemikiran jangka panjang. Kebanyakan masalah etis muncul dari emosi yang kerap membuat kita berpikir pendek. Yang perlu Anda lakukan adalah berhenti sejenak dan mengingat tujuan tentang Anda ingin menjadi apa. Akankah keputusan ini akan menguatkan tujuan itu? Atau justru melenyapkan apa yang telah dicapai selama ini?

MENGAMBIL KEPUTUSAN

Ketika emosi tengah memuncak dan masalah etika menjadi pertaruhan, lakukan proses sederhana ini untuk membimbing Anda membuat keputusan.

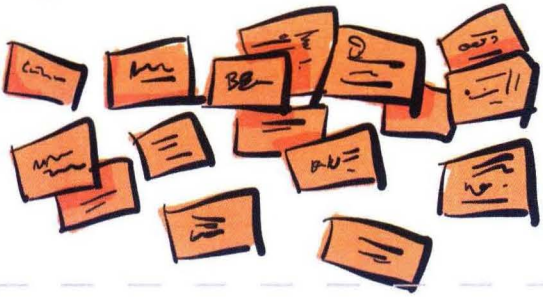
1 - Berhenti dan Berpikir

Jangan bereaksi. Diam sejenak dan mulailah berpikir.

2 - Kumpulkan Fakta

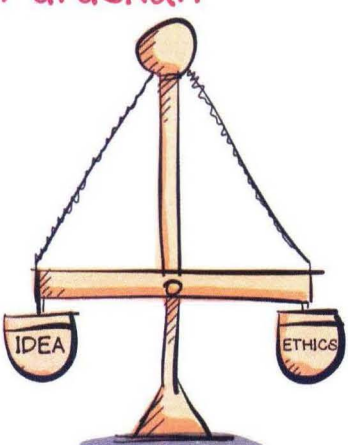
Sekarang galilah semua fakta dan informasi. Apa yang Anda putuskan pada saat-saat genting? Bisakah itu menunggu? Siapa yang terlibat? Apa yang dipertaruhkan?

3 - Bertukar Pikiran



Keputusan Anda hanya sebaik alternatif terbaik Anda. Luangkan waktu untuk bertukar pikiran tentang solusi apa saja yang mungkin bisa dilakukan.

4 - Putuskan



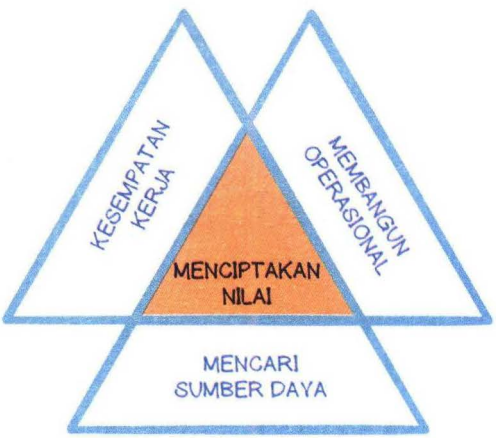
Sekarang waktunya untuk mempertimbangkan keputusan apakah sudah sesuai secara etis atau tidak. Ada baiknya bertanya ke beberapa orang untuk memastikan apakah penilaian Anda benar atau tidak.

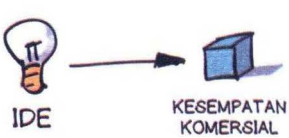
BAB 12

FINANSIAL KEWIRAUSAHAAN

Entrepreneurial Finance (Finansial Kewirausahaan) adalah tentang menciptakan nilai secepat mungkin melalui serangkaian kegiatan strategis.

Proses Finansial Kewirausahaan





Apa UPAYA TERAKHIR Anda?

Tujuannya agar selalu panen dan bagaimana bisa panen secepat mungkin.

Ada banyak kesempatan di luar sana. Semuanya tergantung Anda mau menemukannya atau tidak. Berikut ini sejumlah sumber kesempatan yang seharusnya bisa Anda lihat.

Bentuklah sebuah industri yang bisa memecahkan masalah yang muncul dari faktor-faktor di atas.

Sebelum menyelami ide, pastikan ide itu bisa dilakukan. Anda akan menghabiskan banyak waktu untuk melakukannya, jadi Anda sebaiknya melakukan validasi terlebih dahulu. Perhatikan faktor internal dan eksternal, kemudian petakan melalui analisa SWOT.

Saat menjajaki usaha baru, lakukan pemeriksaan (*screening*) terlebih dahulu. Pemeriksaan ini bisa dilakukan dengan dua cara,

yaitu melalui pemeriksaan kuantitatif dan kualitatif. Semakin tinggi skornya, akan semakin menarik bagi investor.

PEMERIKSAAN KUANTITATIF

	POTENSI KETERTARIKAN		
	TINGGI 3	SEDANG 2	RENDAH 1
UKURAN PASAR			
TINGKAT LABA			
KECEPATAN MENGHASILKAN			
KEMAMPUAN TIM			
VIABILITAS			

(Tambahkan poin dan bagi dengan 5. Skor akhir akan berada di antara 3 dan 1. Semakin dekat dengan 3, maka semakin baik.)

Pemeriksaan kuantitatif dan kualitatif dari usaha baru akan menghilangkan prasangka emosional dan menyediakan data yang dibutuhkan untuk mendapatkan keputusan yang tepat. Langkah ertama, lakukan pemeriksaan kuantitatif dan lihat seberapa dekat dengan skor 3. Kemudian perhatikan tim manajemennya dan tanyakan sejumlah hal untuk mengetahui visi, pengetahuan, dan rencana ke depannya.

TIPS AGAR PERTUMBUHAN TINGGI

TIPS PEMASARAN

- RANCANG PRODUK ATAU PELAYANAN TERBAIK
- HASILKAN PRODUK ATAU PELAYANAN DENGAN KUALITAS TINGGI
- PRODUK UNGGUL MEMBUTUHKAN HARGA LEBIH TINGGI
- BANGUN DISTRIBUSI EFISIEN DAN TIM YANG UNGGUL

TIPS KEUANGAN

- SIAPKAN DETAIL RENCANA KEUANGAN BULANAN & RENCANA KEUANGAN TAHUNAN UNTUK 5 TAHUN KE DEPAN
- KELOLA ASET PERUSAHAAN, SUMBER DAYA KEUANGAN, SUMBER DAYA, DAN KINERJA OPERASIONAL SECARA EFEKTIF

TIPS MANAJEMEN

- BANGUN TIM MANAJEMEN YANG SEIMBANG DI BIDANG FUNGSIONAL DAN PENGETAHUAN INDUSTRI
- PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERSAMA

DAUR KEHIDUPAN PERUSAHAAN

• PERKEMBANGAN	MENYIAPKAN PENDANAAN
• START UP	MEMULAI PENDANAAN
• BERTUMBUH	BABAK PERTAMA
• EKSPANSI	TAHAP LIKUIDITAS PUTARAN KEDUA
• KEMATANGAN (KEMUNGKINAN KELUAR)	MENDAPAT PINJAMAN BANK MENGELUARKAN SURAT UTANG MENGELUARKAN SAHAM

Setiap perusahaan baru mengawali daur kehidupan dengan penggalangan dana. Hal ini dimulai dengan pengembangan awal dan menyiapkan pendanaan untuk melangkah maju, begitu terus hingga mencapai tahap kematangan (*maturity*).

PENDANAAN VENTURA

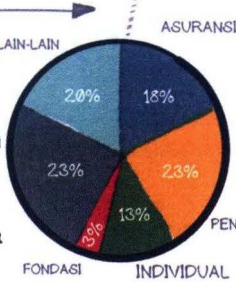
WIRAUSAHAWAN

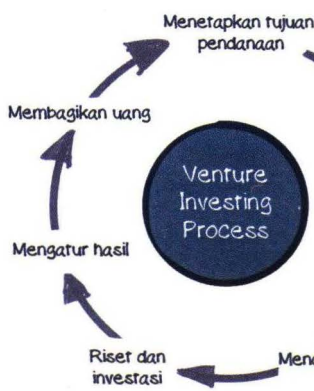
KAPITALIS VENTURA[3]

PERANTARA

INVESTOR

3 Investor yang berinvestasi pada perusahaan yang menerima bantuan



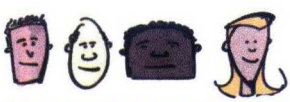


JENIS KOMPENSASI

20 - 2

LABA ATAU BUNGA PINJAMAN 20%

2% CICILAN TAHUNAN



KERAGAMAN OPINI DARI KOMUNITAS INVESTASI VENTURA SANGAT PENTING UNTUK KESUKSESAN

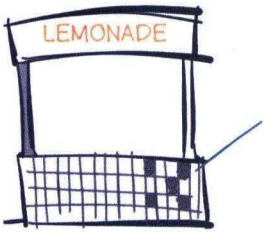
KEBANYAKAN KAPITALIS VENTURA MEMUTUSKAN PADA

6

MENIT PERTAMA SCREENING

YANG PALING DIPERHATIKAN OLEH KAPITALIS VENTURA:
TIM MANAJEMEN DAN PASAR/SASARAN

PEMBIAYAAN



PALING BAIK DIBIAYAI MELALUI PENJUALAN SAHAM (MESKI ITU BERARTI ANDA MENYERAHKAN KEPEMILIKAN)

3x RETURN
ATAU
6x RETURN

PENILAIAN KAPITALIS VENTURA

Ketika bekerja sama dengan kapitalis ventura, mereka mencari usaha yang dengan tingkat keuntungan 3–6 kali lipat dan terikat dalam perjanjian tertulis. Ingat, dalam dunia ekuitas swasta, reputasi adalah segalanya. Setia pada perkataan Anda dan tepati apa yang Anda janjikan.

SELALU TERKAIT DENGAN

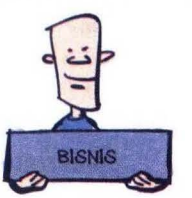
REPUTASI

Badan Usaha

Saat memulai bisnis penting untuk mengetahui sisi positif dan negatif dari berbagai entitas bisnis yang akan dipilih. Masing-masing memiliki implikasi penting terkait eksposur Anda kewajiban dan pajak. Berikut diantaranya.

Kepemilikan Tunggal (Sole Proprietorship)

Sederhana dan paling umum. Bukan sebuah perusahaan secara utuh. Di dalamnya tidak ada perbendaan antara pemilik dan bisnisnya. Namun, kesederhanaannya bisa menimbulkan banyak risiko. Tanpa membedakan antara pemilik dan bisnis, aset pribadi Anda bisa hilang jika seseorang berniat menuntut Anda.



PT

PT atau Perseroan Terbatas biasanya merupakan pilihan yang lebih baik ketimbang kepemilikan tunggal karena ia menyediakan penyangga hukum antara pemilik dan bisnisnya. Entitas ini menggabungkan karakteristik kepemilikan tunggal dan korporasi.

S Corp

Lebih rumit daripada PT dengan tambahan aturan dan regulasi. Namun, ini sepadan jika Anda menginginkan pendanaan dari luar atau menerbitkan saham. Mempunyai fleksibilitas untuk mengeluarkan saham selalu menyenangkan karena dapat mendorong kemitraan atau memberikan bantuan tambahan untuk bisnis.

C Corp

C Corp ini sama dengan S Corps, tetapi dikenakan pajak dua kali lipat (diambil dari laba bersih dan ketika laba para pemegang saham dibagikan). C Corps dapat memiliki pemegang saham tak terbatas sedangkan S Corps hanya dapat memiliki maksimal 100 pemegang saham dan mereka harus merupakan warga negara Amerika.

5C KREDITUR

5 hal yang perlu diperhatikan oleh debitur (pemberi pinjaman) ketika mengevaluasi calon kreditur (calon peminjam).

1 CHARACTER/ KARAKTER

REPUTASI & RIWAYAT KREDITUR

Character (karakter) dapat merujuk pada riwayat kredit peminjam (semacam BI Checking jika di Indonesia–*penj.*). Laporan ini menunjukkan berapa banyak Anda telah. dari waktu ke waktu dan apakah Anda telah melunasi pinjaman secara tepat waktu atau tidak.

2 CAPACITY/ KAPASITAS

KEMAMPUAN MELUNASI PINJAMAN

Capacity (kapasitas) adalah kemampuan Anda untuk melunasi pinjaman. Ini bisa dibandingkan dari pendapatan Anda sekarang terhadap jumlah hutang Anda. Debitur juga melihat seberapa lama Anda di pekerjaan yang sekarang ketika membuat penilaian terhadap Anda.

3 CAPITAL/ MODAL

KONTRIBUSI PEMINJAM

Capital (modal adalah apa yang Anda (sebagai peminjam) sudah masukkan ke dalam investasi. Hal ini membantu debitur merasa yakin bahwa Anda akan tetap membayar hutang Anda.

4 COLLATERAL/ JAMINAN

ASET YANG DISIAPKAN PEMINJAM

Collateral (jaminan) adalah aset yang Anda berikan sebagai jaminan jika Anda tak mampu melunasi hutang. Hal ini memberikan debitur opsi untuk melikuidasi aset Anda untuk mendapatkan uang mereka kembali.

5 CONDITIONS/ PERSYARATAN

BAGAIMANA PEMINJAM AKAN MENGGUNAKANNYA

Conditions (persayaratan) termasuk jumlah uang yang dipinjam, tingkat suku bunga, dan bagaimana peminjam berencana untuk menggunakan uangnya. Semakin jelas dan fokus tujuannya, semakin besar peluang pinjaman tersebut disetujui.

BAB 13

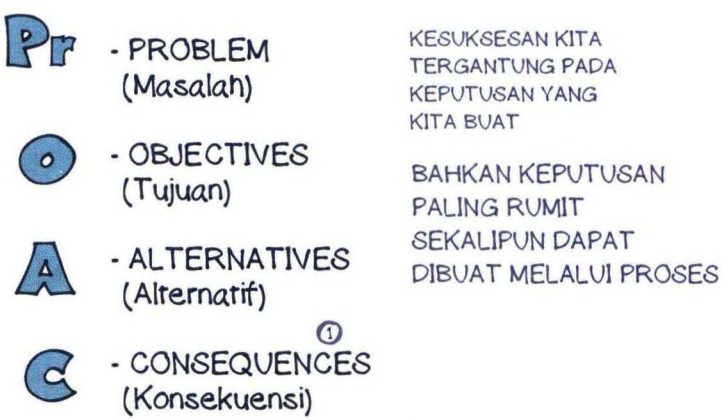
PENILAIAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Mengambil keputusan dapat memengaruhi hidup Anda dan terjadi tiap harinya. Pelajari bagaimana memutuskan sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang memuaskan.

KAPAN ANDA HARUS MENGAMBIL

KEPUTUSAN

JADILAH PROAKTIF



Model ini bekerja dengan sangat baik. Sangat sederhana, tetapi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan secara signifikan dan membantu Anda mendarat di tempat yang tepat.

SELESAIKAN MASALAH DENGAN TEPAT

Ini merupakan langkah yang paling penting. Pastikan Anda melihat semua masalah yang ada di sekitar Anda dan pastikan itu adalah masalah yang tepat untuk dicari solusinya. Misalnya, "Gym mana yang harus saya ikuti?" atau "Bagaimana saya meningkatkan kesehatan?"

TULIS SEMUA TUJUAN TANDA

Telusuri tujuan Anda satu per satu. Ajukan pertanyaan, apa yang kita inginkan? Lalu tanyakan, mengapa harus tercapai? Anda akan terkejut dengan apa yang Anda temukan nantinya.

PERTIMBANGKAN SEMUA ALTERNATIF

Bagian ini sangatlah penting. Anda akan membuat sebuah keputusan yang menjadi alternatif terbaik Anda. Luangkan waktu untuk mempertimbangkan sejumlah alternatif.

Tulis di *spreadsheet* (lembar kerja), petakan tujuan Anda di kolom sebelah kiri, dengan semua alternatif di bagian atas. Kemudian telusuri setiap alternatif dan beri skor 1-3 berdasarkan seberapa baik dan sesuai dengan tujuan kita. Ini akan memberi Anda indikator terbaik dan keputusan yang akan diambil.

Tradeoffs

	Mobil 1	Mobil 2	Mobil 3
Kenyamanan	3	3	2
Keleluasaan	2	3	2
Daya Tarik	2	3	3
Odometer Rendah	1	1	3
Kondisi	3	1	3
Harga	2	1	3

Anda mungkin sudah memiliki ide yang bagus dan menentukan pilihan mana yang akan diambil. Namun, ada baiknya untuk melihat pengorbanan yang perlu dilakukan untuk setiap alternatif yang ada.

Model terbaik untuk membantu Anda lebih baik dalam mengambil keputusan. Namun ini bukannya sebuah kenaturalan. Dengan latihan yang fokus, ia akan menjadi kebiasaan kedua Anda. Berlatih, berlatih, dan berlatih.

Seberapa sering Anda berada dalam situasi di mana orang-orang bergegas memecahkan sebuah masalah hanya untuk mengetahui siapa yang salah di antara mereka? Ini merupakan sebuah jebakan pengambilan keputusan yang sering terjadi. Di bawah ini adalah beberapa jebakan umum yang kerap membuat kita terjebak. Anda perlu hati-hati!

PERANGKAP

- TIDAK DILALUI DENGAN PROSES YANG SEDERHANA, KUAT, DAN BERBAGI PENILAIAN

- BURU-BURU DALAM MENYELESAIKAN SEBUAH MASALAH BIASANYA BERAKHIR DENGAN MENYELESAIKAN MASALAH YANG SALAH

- BERI SPESIFIK, ARTIKULASIKAN, DAN EVALUASI PEMICU PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- HAL YANG MEMBUAT ANDA MENYADARI ADANYA SEBUAH PROBLEM

TIPS: BISA MENJADI SEBUAH ALTERNATIF UNTUK MENUTUPI SESUATU SEPERTI SEBUAH MASALAH

"APAKAH INI MASALAH YANG SEBENARNYA ATAU SEBUAH ALTERNATIF"

PEREKRUT KERJA MENELEPON. AMBIL TAWARANNYA?
INI BUKAN SEBUAH MASALAH.

PERTANYAAN AJAIB

X UNTUK TABUNGAN MASA PENSIUN?

KENAPA? ← BERARTI SEBUAH AKHIR

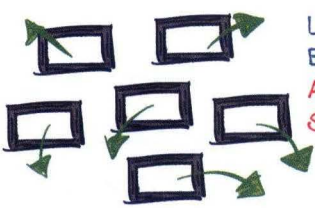
.
.
.

MENGHABISKAN WAKTU DENGAN KELUARGA
(TUJUAN SEBENARNYA)

KENAPA?

TES YANG BAGUS UNTUK MEMVALIDASI TUJUAN

Kita semua telah melihat dunia melalui perspektif yang berbeda (kerangka). Semakin sering melihat dunia dari perspektif yang lain, semakin baik diri Anda.



LIHATLAH SESUATU DARI BERBAGAI KERANGKA DAN AMBIL YANG TERBAIK SESUAI PERMASALAHAN.

INI BERAT DILAKUKAN. DISONANSI KOGNITIF. MEMBERI ANDA ALASAN UNTUK TIDAK MENYETUJUI SESUATU misalnya (MELAWAN NARKOBA)

Ini tidaklah mudah, tetapi bisa dilakukan melalui beberapa latihan. Pilih sebuah topik yang tidak Anda setujui, dan biarkan diri Anda melihat dari perspektif yang berlawanan. Semakin banyak sudut pandang yang Anda lihat, semakin kaya informasi yang Anda peroleh. Pada gilirannya, ini akan membantu Anda mengambil keputusan yang lebih baik.

Ada dua jenis pemikiran: sistem 1 dan sistem 2. Umumnya pikiran bawaan kita mengarah ke sistem 1 karena ia lebih cepat dan lebih sederhana. Hal ini bisa berbahaya jika kita terbiasa menggunakan sistem 1 untuk mengambil keputusan yang sulit. Dua cara terbaik untuk mengubah ini adalah dengan menyadari berbagai kemungkinan dan mengikuti sebuah metode pemecahan masalah yang terstruktur.

HEURISTIK & PRASANGKA

① KETERSEDIAAN HEURISTIK

② KETERWAKILAN HEURISTIK

③ TEORI PROSPEK

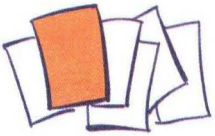
④ ANCHORING DAN PENAMBAHAN YANG TIDAK CUKUP

⑤ TERLALU PERCAYA DIRI

⑥ ALASAN-ALASAN BERMOTIF

KETERSEDIAAN HEURISTIK ③

ORANG MENDASARKAN PREDIKSINYA PADA SEBERAPA MUDAH CONTOH BISA DIHADIRKAN OLEH PIKIRAN.

PRIMACY (KEUNGGULAN)	RECENCY (KEBARUAN)	SURROGATION (KETERWAKILAN)
1. [illegible] 2. [illegible] 3. [illegible] 4. [illegible] 5. [illegible]		
BERTUMPU PADA KETERANGAN AWAL	BERTUMPU PADA KETERANGAN SEKARANG	PENGUKURAN MENJADI STRATEGI

KETERWAKILAN HEURISTIK 4

ORANG MENILAI KEMUNGKINANAN DARI SEBUAH PERISTIWA YANG TERJADI DAN MENYAMARATAKANNYA DENGAN DATA

PENGABAIAN TINGKAT DASAR

ORANG MENILAI KEMUNGKINAN DARI PERISTIWA TANPA MEMPERHATIKAN KEMUNGKINAN TINGKAT DASAR

KEKELIRUAN PENJUDI

HANYA KARENA MUNCUL BERURUTAN, KITA MENGIRA AKAN MUNCUL YANG SAMA BERIKUTNYA

KESALAHAN BERPIKIR

BERPIKIR BAHWA "ACAK" AKAN SELALU ACAK, PADAHAL TIDAK KITA SALAH DALAM BERPIKIR

ILUSI DAN KORELASI TAK TERLIHAT

1, 19, 152, 99, 107

MELIHAT KORELASI PADAHAL TIDAK ATAU MENGHILANGKAN SESUATU YANG SEHARUSNYA ADA.

TEORI PROSPEK 5

MANUSIA CENDERUNG SENSITIF PADA KERUGIAN *(LOSS AVERSE)*. MEREKA CENDERUNG MENGHINDARI KERUGIAN KETIMBANG MENDAPATKAN PENDAPATAN, MENGARAH KE AREA MENGHINDARI KERUGIAN DAN MELUPAKAN KEMUNGKINAN TAMBAH PENDAPATAN.

LOSS AVERSION

LEBIH MENGARAH MENGHINDARI RUGI KETIMBANG CARI UNTUNG

EFEK DISPOSISI

MENAHAN SAHAM YANG JATUH KETIMBANG MELEPAS SAHAM YANG TENGAH TINGGI

EFEK FRAMING

CARA SEBUAH MASALAH DIBINGKAI MENENTUKAN HASIL

PERTIMBANGAN KEADILAN

MANUSIA MEMBUAT KEPUTUSAN EKONOMI IRASIONAL UNTUK MENGHINDARI KETIDAKADILAN

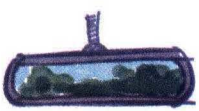
PATOKAN DAN KETIDAKPUASAN ⑥

KETIKA MENGAMBIL KEPUTUSAN
MANUSIA CENDERUNG MENGANDALKAN
PADA SEBUAH NILAI YANG DIPATOK
(ANCHORING) PUN PADA HAL YANG ACAK

KUTUKAN PENGETAHUAN

MANUSIA SELALU SUSAH
BERTINDAK SEBELUM MENDAPAT
KETERANGAN SESUDAHNYA

BIAS PANDANGAN KE BELAKANG *(HINDSIGHT)*



MANUSIA TIDAK CUKUP BAIK
MENGINGAT SITUASI TAK PASTI
YANG MUNCUL SEBELUM
ADA KEPASTIAN

TERLALU PERCAYA DIRI ⑦

MANUSIA SERING TERLALU
PERCAYA DIRI DALAM PREDIKSINYA

"SAYA PERCAYA
99 %"

"MEREKA TIDAK DAPAT MENEMBAK
SEEKOR GAJAH DALAM JARAK INI."
KATA JENDERAL JOHN B. GEDGWICK,
PERSIS SEBELUM KEPALANYA
TERTEMBAK PENEMBAK JITU.

PEMBENARAN KEYAKINAN (8)

MANUSIA CENDERUNG MENGEVALUASI BUKTI
UNTUK MEMBENARKAN KEYAKINANNYA

BERANDAI-ANDAI

MANUSIA MEMBENTUK
KEPERCAYAAN
BERDASARKAN PADA APA
YANG MEREKA SUKAI
KETIMBANG MELIHAT
DATA YANG RELEVAN

BIAS KONFIRMASI

MANUSIA MENCARI
PENGUATAN UNTUK
HIPOTESISNYA DAN
MELEMAHKAN BUKTI
YANG BERLAWANAN

BIAS INFORMASI

MENCARI INFO
YANG MEMBENARKAN
KEYAKINAN

KEKELIRUAN *SUNK COST* (BIAYA HANGUS)

SEMAKIN BESAR BIAYANYA,
SEMAKIN ORANG BERSIKERAS
TETAP MEMPERTAHANKAN
POSISINYA

TIM

BIASANYA MEMBERIKAN
PENILAIAN YANG LEBIH BAIK

① **PERSIAPAN**
MASING-MASING
MENGELUARKAN IDE

② **DISKUSI**

RONDE PERTAMA
MASING-MASING INDIDIVIDU
BERBAGI IDE TANPA KRITIK
ATAU DEBAT

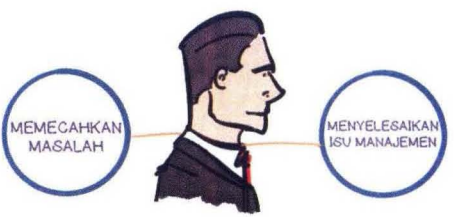
RONDE KEDUA
MENGUMPULKAN IDE-IDE
DARI RONDE PERTAMA

RONDE KETIGA
DISKUSI TERBUKA UNTUK MEMBERIKAN
PERINGKAT PADA IDE YANG ADA

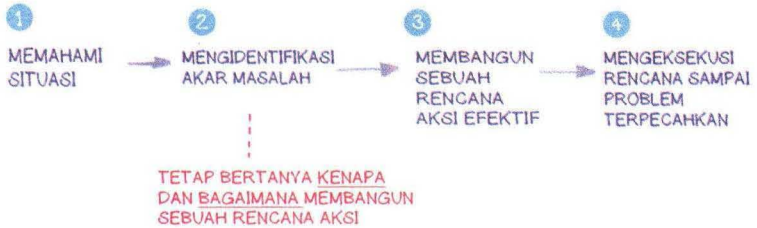
BAB 14

PERAN *GENERAL MANAGER*

General Manager (Manajemen Umum) melakukan hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah dan penyelesaian banyak isu manajemen—semuanya harus selesai dengan pengetahuan yang terbatas. Agar ia dapat membantu menyelesaikan masalah, ia perlu menolong yang lainnya untuk membingkai masalah dengan benar dan membantu mereka menemukan solusi.



Dasar-Dasar Pemecahan Masalah



Menstrukturkan permasalahan bisa dimulai dari SMART. Dari sana akan terbentuk sebuah pohon isu dengan segala alternatif solusinya.

MENSTRUKTURKAN PERMASALAHAN

"KEKUATAN TERBESAR SAYA SEBAGAI KONSULTAN ADALAH BERSIKAP TIDAK PEDULI DAN SEDIKIT BERTANYA"

—PETER DRUCKER

PELAJARI UNTUK MENANYAKAN PERTANYAAN HEBAT

MASALAH MENDASAR

Sekali Anda membuat pohon isu, coba uji asumsi, kumpulkan data, dan potong cabang yang tidak relevan. Ini akan membantu Anda memahami akar masalah dan mulai dengan solusi yang sebenarnya.

Penting untuk mendapat tujuan dari memecahan masalah tepat di depan dan di pusatnya. Fokus pada tujuan yang mempunyai tujuan tertinggi dengan biaya yang paling rendah.

TUJUAN

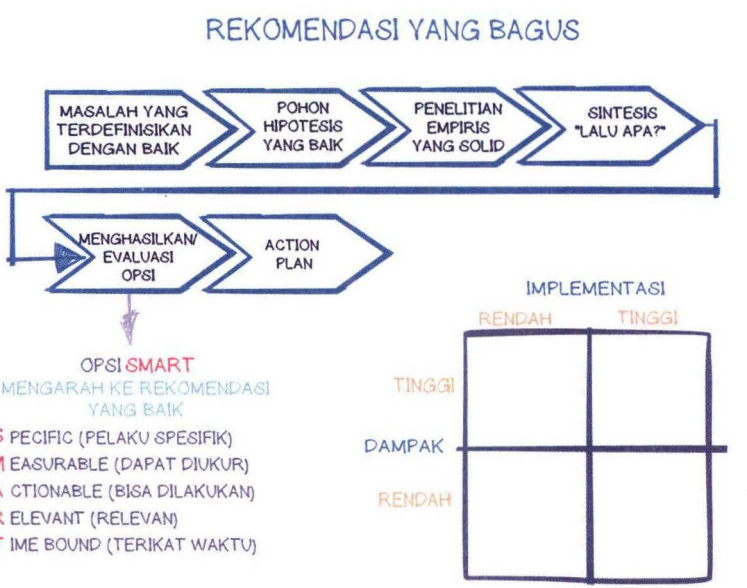
PECAHKAN MASALAH DENGAN

KEUNTUNGAN TERTINGGI

+

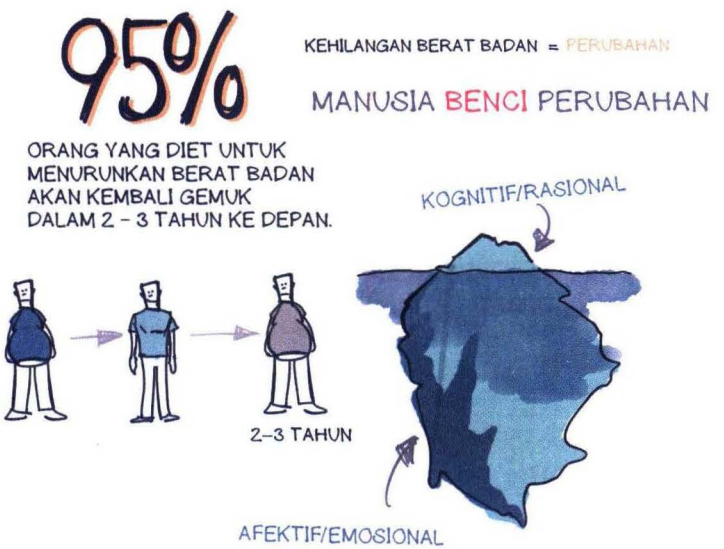
BIAYA TERRENDAH

Sebagai konsultan, Anda harus bisa memberi rekomendasi yang baik. Di bawah ini adalah alur dasar ketika memberi rekomendasi kepada klien.

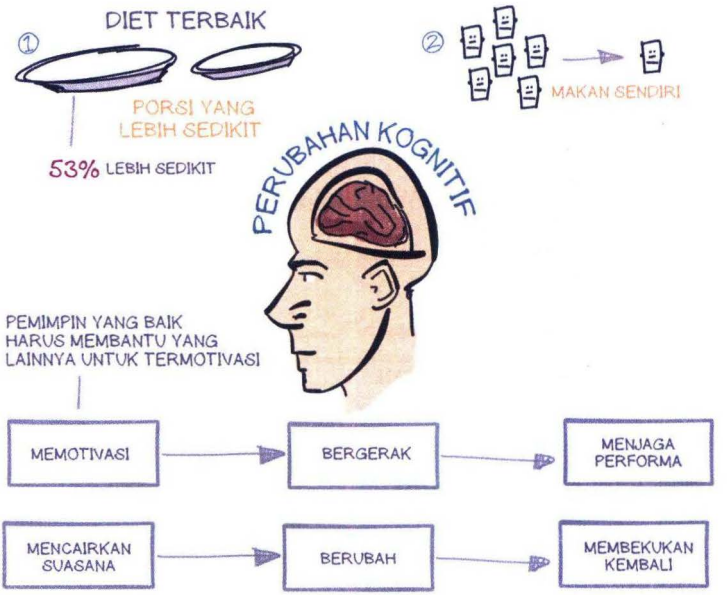


KENAPA KITA BELAJAR MENGENAI PERUBAHAN?

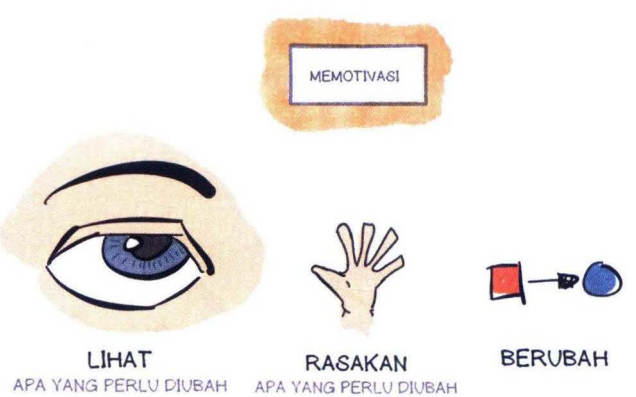
SOLUSI YANG BAIK DAPAT GAGAL JIKA PERUSAHAAN BELUM SIAP.



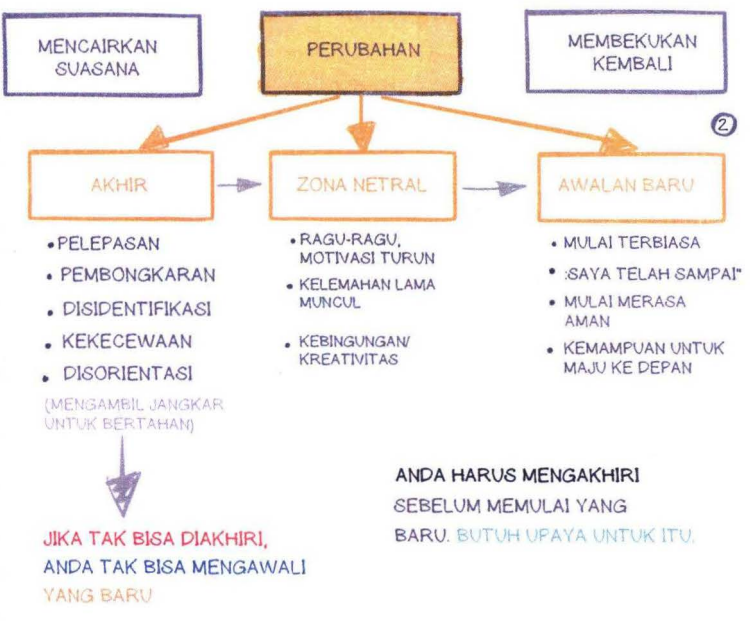
Perubahan bersifat emosional. Maka temukanlah cara untuk mendorong perubahan ke arah yang benar. Misalnya, ketimbang membuang-buang makanan, cobalah makan dengan porsi yang lebih sedikit.



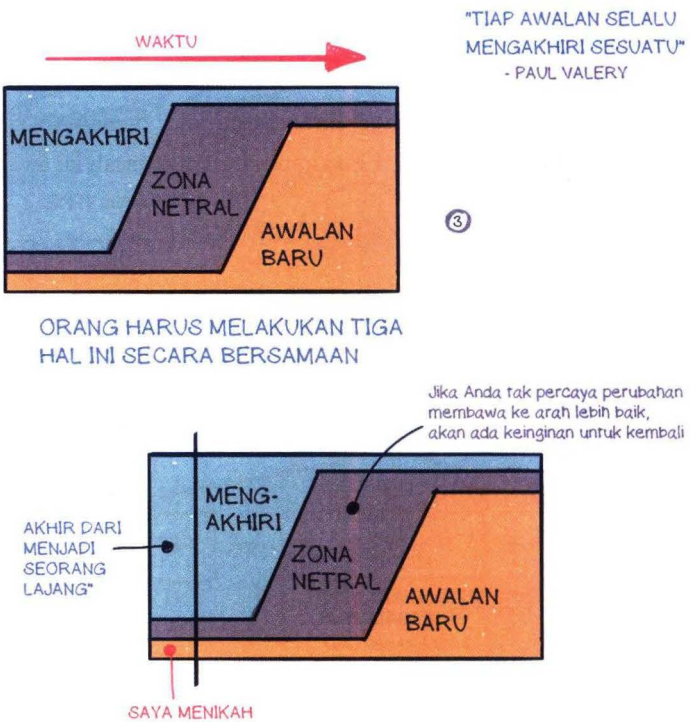
Ketika memotivasi orang agar mau berubah, Anda harus lebih dulu membantunya melihat dan merasakan pentingnya perubahan tersebut.



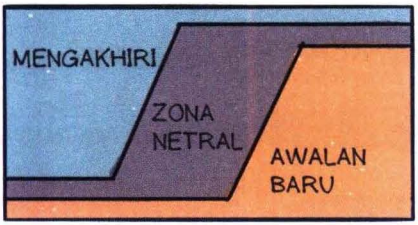
Perubahan mengalir mengikuti rutinitas yang selama ini berjalan. Membuka sebuah kesempatan untuk berubah. Perubahan membutuhkan pengakhiran masa lalu, mengarah ke sebuah periode di zona netral, dan kemudian mengarah ke awal yang baru. [4]



4 Teori tentang transisi lebih jelasnya dapat ditemukan dalam buku *Transisi* karya William Bridges (2021, Penerbit Renebook)—*Ed.*



Contoh yang baik dari hal ini adalah pasangan yang menikah. Saling mengucap sumpah pernikahan menandai sebuah awalan baru. Juga menjadi tanda bahwa sepasang pengantin itu bertekad untuk mengakhiri masa lajangnya masing-masing, yang mungkin terasa nyaman di fase kehidupan sebelumnya. Ini membuat mereka berada dalam sebuah zona netral pada satu waktu. Percaya bahwa masa depan akan lebih baik membuat sepasang manusia itu sepakat menuju awalan baru, mengakhiri masa lalu (lajang), dan kemudian berubah.

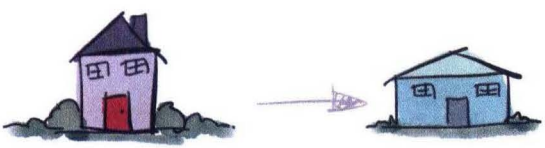


LEBIH BAIK MELALUI PROSES INI
KETIMBANG MENYANGKALNYA.
KARENA JIKA TIDAK, KONSEKUENSINYA
AKAN LEBIH BERAT.

PERUBAHAN ADALAH
SEBUAH PENGAKHIRAN

BAGAIMANAPUN

TRANSISI BUKANLAH
SEBUAH RUTINITAS



BAGAIMANA CARA MELALUI PERUBAHAN

① SEBUTKAN MASALAHNYA, BUKAN SOLUSINYA.

(EMOSIONAL) (SECARA KOGNITIF)

INGAT, BAHWA GAJAH BAGAIMANAPUN
JUGA LEBIH KUAT.

② IDENTIFIKASI SIAPA YANG AKAN KEHILANGAN APA
AGAR ANDA LEBIH BERSIAP DAN BEREMPATI

③ TERIMA FAKTA MENGENAI KEHILANGAN SUBJEKTIF
SAKITNYA BISA LEBIH DALAM KETIMBANG
YANG ANDA SADARI

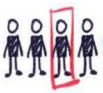
④ PERLAKUKAN MASA LALU DENGAN HORMAT

⑤ TINGGALKAN MASA LALU DENGAN YAKIN DAN
MEMASTIKAN KONTINUITAS TERHADAP HAL-HAL
YANG PALING UTAMA.

TUJUAN: KENAPA KITA BERGERAK?

GAMBARAN UMUM: SEPERTI APA GAMBARANNYA?

PERENCANAAN: BAGAIMANA CARA SAMPAI DI SANA?



PERANAN: DI MANA POSISI YANG PALING PAS?

Ketika memperkenalkan proses perubahan ke orang lain, bantu ia untuk memahami tujuan, gambaran umum, rencana, dan apa peranan mereka. Bersabarlah, dan ingat meski perencanaan itu adalah pilihan logis bagi Anda, belum tentu mereka memiliki pemahaman sepenuh dan selengkap Anda.

① INGAT *THE MARATHON EFFECT*

ANDA MUNGKIN SUDAH BERUBAH, TETAPI YANG LAIN BELUM

② *MEASURE TWICE, CUT ONE* (PASTIKAN DUA KALI, PUTUSKAN SEKALI)

PERENCANAAN DAN PERSIAPAN HARUS MATANG MESKI BUTUH WAKTU

TUGAS PERTAMA DARI

PERUBAHAN MANAJEMEN: BANTU YANG LAIN UNTUK MEMAHAMI PERUBAHAN YANG DIHARAPKAN DAN UNTUK MEREALISASIKANNYA

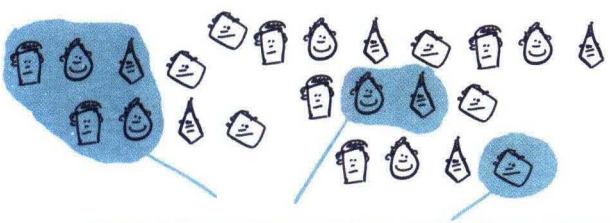
KAPAN MELAKUKANNYA

JANGAN LUPAKAN INI

TUGAS PERTAMA DARI

TRANSISI MANAJEMEN: MEYAKINKAN ORANG LAIN UNTUK LEPAS DARI ZONA NYAMAN

STRATEGI RENDAH BIAYA



KUMPULKAN DUKUNGAN SEBANYAK-BANYAKNYA

PROSES SECARA INFORMAL/KECIL SEBELUMNYA. BANGUN MOMENTUM DAN PROSES SECARA FORMAL KEMUDIAN.

Perubahan organisasional yang besar harus strategis, penuh perhitungan, dan tepat sasaran. Tidak boleh seperti tembakan Shotgun (menyebar); tetapi seperti tembakan Rifle (akurat).

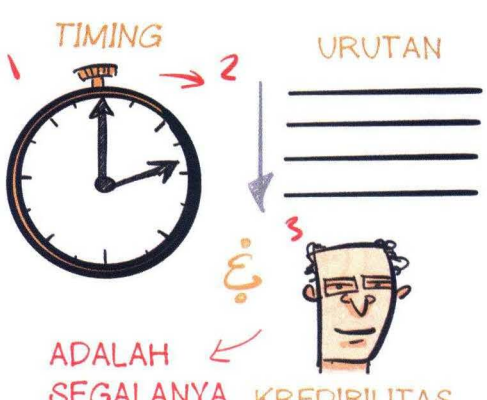
SHOTGUN VS RIFLE

BANGUN KELOMPOK YANG MENDUKUNG

(Peringatan: Kotor) Gambarkan seperti ini. Anda tengah makan malam bersama keluarga Anda dan ada seekor anjing mati di tengah meja, tetapi tak ada seorang pun yang membahasnya. Maka itulah contoh keluarga disfungsional. Apakah Anda mempunyai organisasi yang disfungsional? Kenapa anjing mati itu diabaikan?

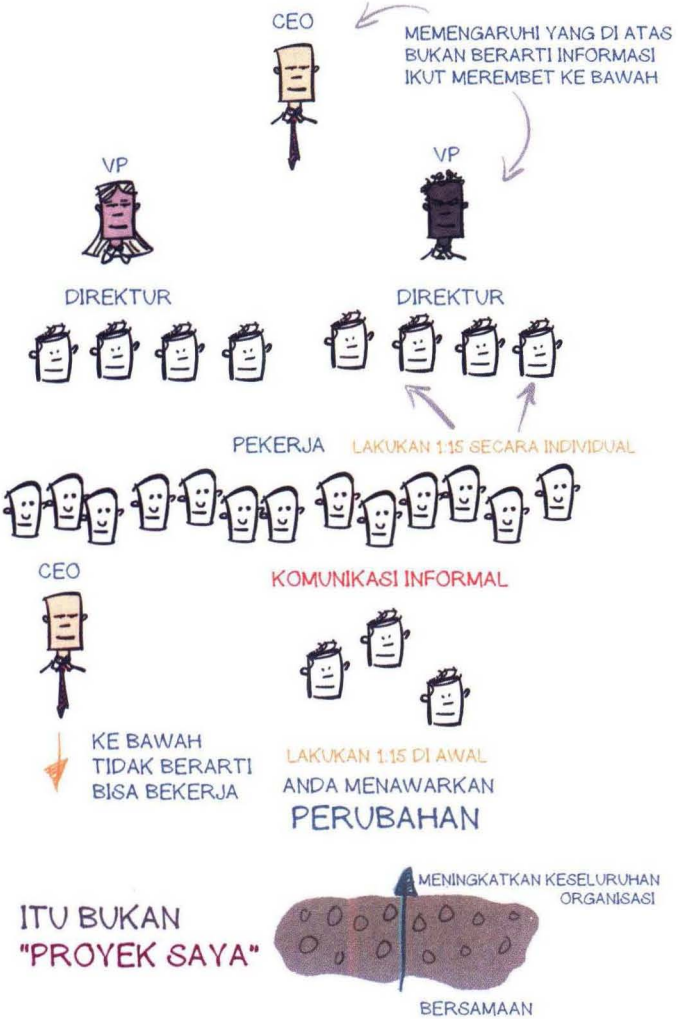
TANDA DARI SEBUAH KELUARGA YANG DISFUNGSIONAL

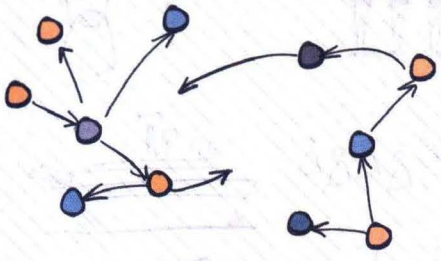
Ingat, hal ini harus dilakukan secara tepat. Seperti ketepatan seorang penembak jitu. Bersiap, bidik, dan tembak. Waktu, urutan, dan kredibilitas adalah segalanya. Rencanakan strategi komunikasinya, dan tempatkan orang yang tepat dalam rencana.



MEMBUAT PERUBAHAN DI ORGANISASI BESAR

Sebuah strategi perubahan manajemen baru bisa berhasil jika ia bisa memengaruhi sejumlah orang yang tepat di organisasi.

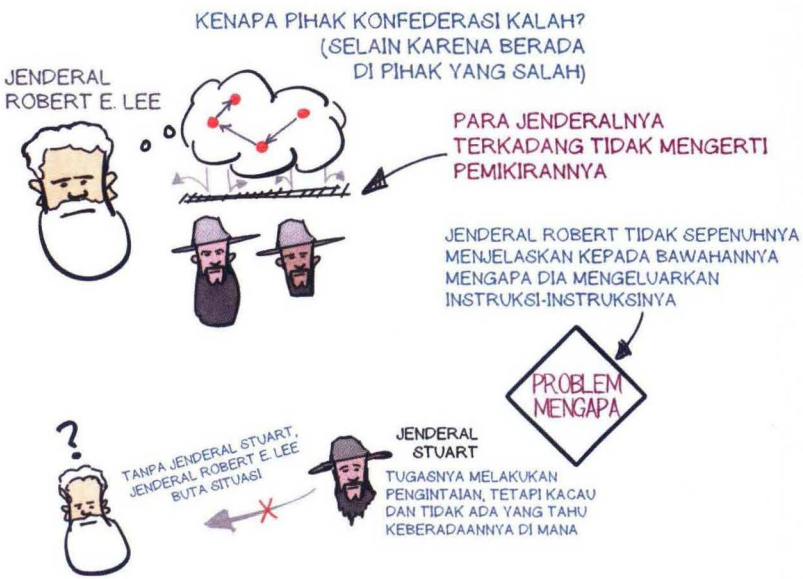




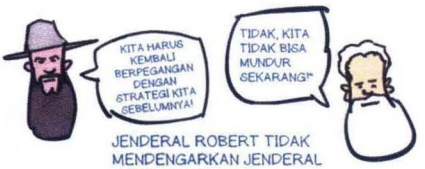
BAB 15

PEMIKIRAN STRATEGIS

Dengan melihat para pemimpin-pemimpin terdahulu, kita dapat mempelajari kesuksesannya sekaligus kesalahan-kesalahannya.



Contohnya kasusnya dengan Jenderal Stuart. Jenderal Robert memerintahkan Jenderal Stuart dan pasukannya untuk melakukan pengintaian, tetapi karena tidak ada koordinasi dan penjelasan lebih lanjut, keduanya kehilangan koneksi. Jenderal Stuart tidak diketahui keberadaannya di mana, sementara tanpa Jenderal Stuart, Jenderal Robert E. Lee buta situasi perang.



JENDERAL ROBERT TIDAK MENDENGARKAN JENDERAL KEPERCAYAANNYA

DARI MANA KESUKSESAN ANDA BERASAL?

STRATEGI DEFENSIF ATAU MORAL PASUKAN?

FAKTANYA JENDERAL ROBERT TERLALU MENITIKBERATKAN PADA MORAL PASUKANNYA.

ANDA HARUS BERADAPTASI

DENGAN

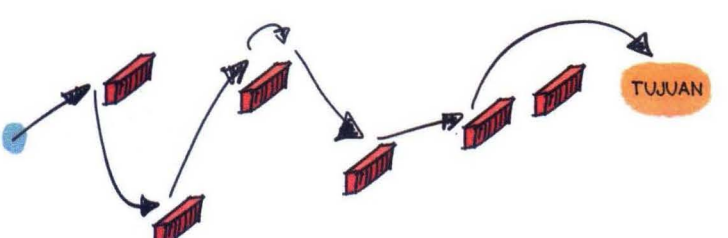
SITUASI YANG BERUBAH

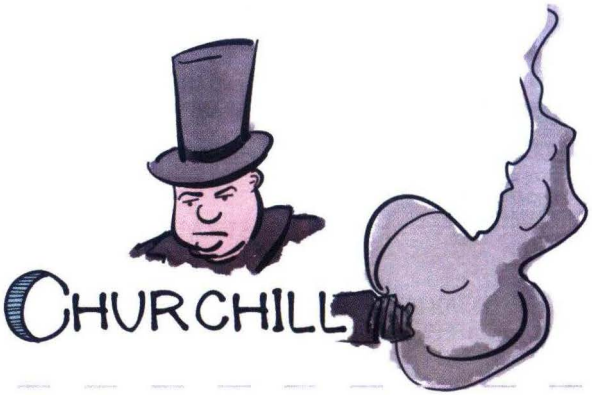
ATAU MENGUBAH LINGKUNGAN, SEHINGGA STRATEGI YANG DITETAPKAN BISA BERJALAN

UNTUK SUKSES ANDA MEMBUTUHKAN ORANG-ORANG YANG BERKOMITMEN DAN BERSEMANGAT

PEMIMPIN YANG HEBAT MENDENGARKAN

Pada waktu kritis, Jenderal Robert tidak mendengarkan pendapat jenderal-jenderal bawahannya dan tidak mampu beradaptasi untuk mengubah situasi di sekelilingnya. Sering memperhatikan lingkungan dan berdaptasi dengannya akan membantu Anda tetap berada di puncak.





Winston Churchill merupakan seorang pemimpin yang rapi dalam semua hal yang dilakukannya. Termasuk dalam kariernya, ia selalu mempertimbangkan posisinya untuk meningkatkan pengaruhnya.

Churchill menghargai jenis karakter ini sebagai seorang pemimpin dan mereka melayaninya dengan baik sesuai dengan kapasitas kepemimpinannya.

"Kesuksesan itu berasal dari kegagalan demi kegagalan tanpa kehilangan antusiasme."
-Winston Churchill

1

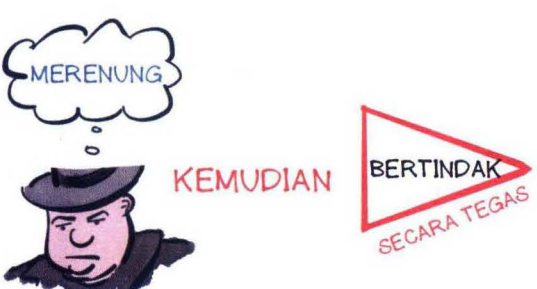
Membuat kunci keputusan strategis

2

Memilih pemimpin terbaik

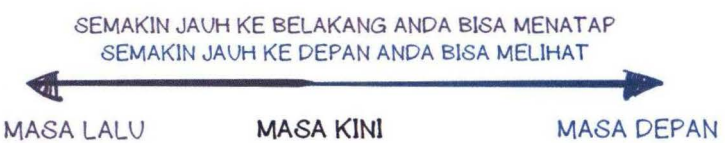
3

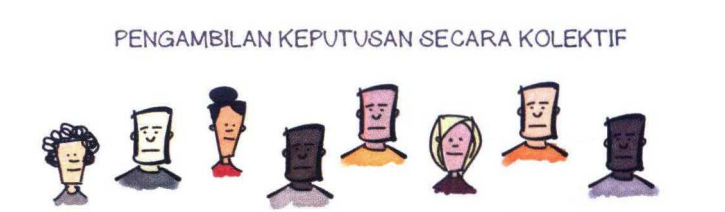
Beri arahan yang jelas dan arahkan mereka ke pekerjaan yang efektif



TANGGUNG JAWAB
MEMBUTUHKAN WEWENANG
YANG SETARA

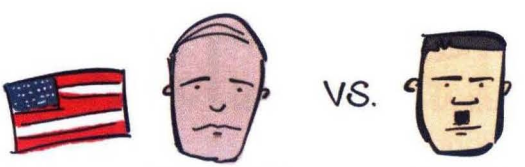
Orang sukses adalah orang-orang yang ketika diberi tanggung jawab, mereka juga diberikan wewenang yang sebanding untuk bisa melakukan tugasnya. Jika sebaliknya, maka mereka hanya mengarah ke kegagalan. Churchill mengatakan semakin jauh ke belakang, Anda bisa menatap masa lalu. Semakin jauh ke depan, maka Anda akan melihat masa depan.





Berkonsultasi bersama berbeda dengan pengambilan keputusan secara kolektif. Yang satu terkait dengan mengumpulkan wacana terbaik untuk membantu pengambilan keputusan. Sedangkan pengambilan keputusan secara kolektif mengarah pada penundaan (atau bertemu di tengah), dan menjadi tidak efektif. Kepemimpinan yang kuat akan mendengarkan, tetapi juga tahu kapan harus mengambil keputusan.

PERTEMPURAN BULGE



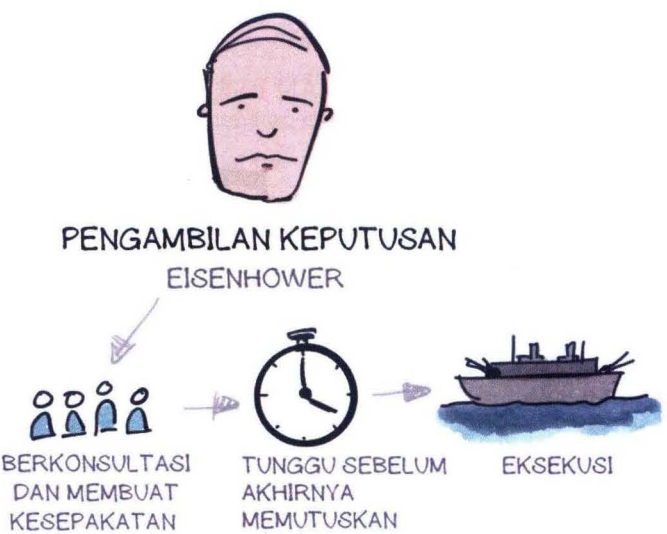
EISENHOWER

- MILITER YANG ADAPTIF & TERPERCAYA
- MENDENGAR STAFNYA
- MEMIMPIN DENGAN MENGINSPIRASI
- TENANG, RASIONAL, TIDAK PANIK
- MENUNGGU KESEPAKATAN
- STAF YANG TERINTEGRASI
- OPTIMISTIS DAN MEMBANGUN MORAL

HITLER

- MEMERINTAH UNTUK TERUS MAJU
- TIDAK MENDENGAR STAFNYA
- MEMIMPIN DENGAN MENANAM KETAKUTAN
- REAKTIF
- MENDIKTE
- TIDAK ADA KETERBUKAAN
- STOIK DAN MENEBAR KETAKUTAN

Pihak Amerika akhirnya bisa menanggulangi ofensif Nazi di Pertempuran Bulge[5] sebagian besar karena kepemimpinan Eisenhower. Dia memimpin dan melakukan pendekatan 180 derajat dengan Hitler, dan pola kepemimpinan Eisenhower akhirnya membawa hasil.

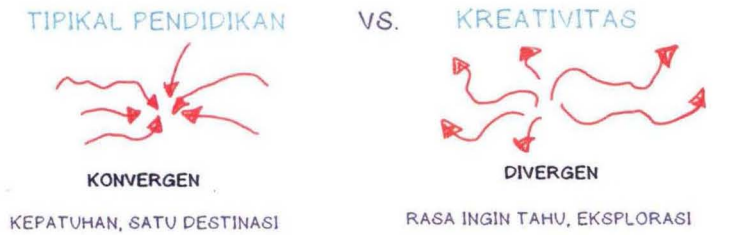


5 Pertempuran terbesar Perang Dunia II yang terjadi di wilayah pegunungan di Belgia bagian tenggara—*Ed.*

BAB 16

KREATIVITAS DAN INOVASI

Masalahnya, saat ini banyak orang yang menghabiskan waktu untuk mengonsumsi daripada menciptakan. Buat komitmen nyata untuk mulai berkreasi. Ia akan memberikan keuntungan, baik bagi kehidupan personal maupun profesional Anda.

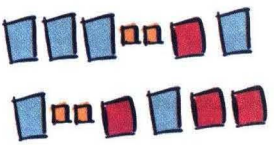


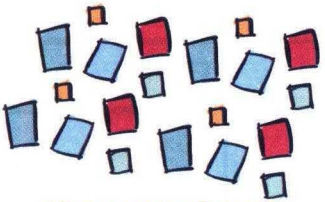
Ketika melakukan *brainstorming*, permainannya adalah bagaimana mendapatkan ide sebanyak mungkin. Ide-ide gila. Ide-ide yang tidak mungkin. Pokoknya keluarkan semua yang ada. Menghasilkan ide-ide adalah tentang divergen. Sekuat mungkin, cobalah untuk tidak mengkritik ide apa pun yang mungkin muncul.

Sekali Anda selesai melakukannya, maka saatnya untuk menyaring ide-ide tersebut (konvergensi). Kenakan "topi" bisnis Anda dan buang ide yang buruk. Ingat, satu-satunya cara untuk mendapatkan ide yang bagus adalah dengan memulainya secara divergensi, baru kemudian lakukan konvergensi.

Pertama, berpikirlah *out of the box*. Kemudian asosiasikan pemikiran Anda dengan hal-hal yang telah Anda alami dan amati. Inilah esensi dari kreativitas. Selalu isi "katalog kartu" Anda dengan pengalaman dan pengetahuan. Kemudian ambil kartu-kartu tersebut dan satukan bersama dalam kombinasi yang berbeda.

REKOMBINASI PENGETAHUAN





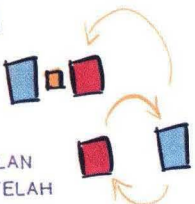
PENGALAMAN MEMBUAT PERSEPSI DI KEPALA

KREATIF ITU MEMBAHAGIAKAN KARENA MEREKA SELALU MENGISI "KATALOG KARTU"

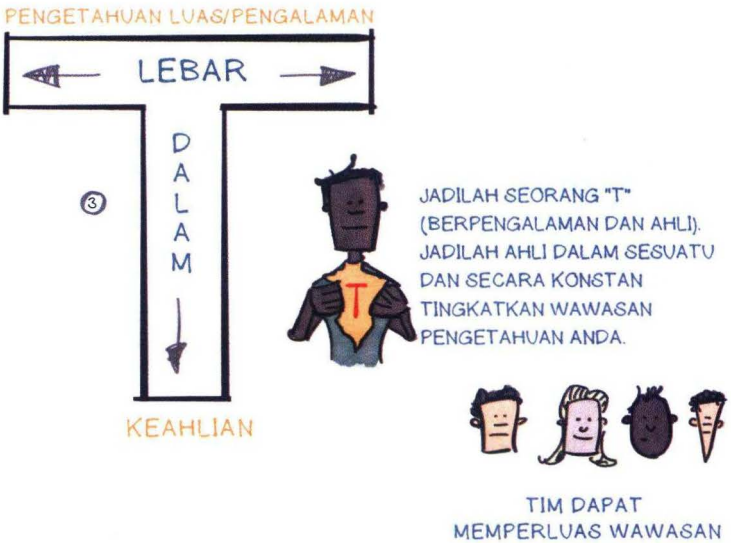
MENCIPTAKAN KREATIVITAS

① ISI KATALOG KARTU ANDA

② KOMBINASIKAN KARTU
- KOMBINASIKAN ULANG DENGAN SENGAJA
- ADANYA RASA KEBETULAN DALAM PIKIRAN YANG TELAH DISIAPKAN (PIKIRAN ADALAH YANG ADA DI PROBLEM)



③ TEMUKAN IDE-IDE KREATIF BARU



Tim merupakan faktor penting dalam memperluas wawasan Anda. Gabungkan orang-orang yang memiliki pikiran yang berbeda dengan Anda. Ini akan membantu meningkatkan kolam ide Anda secara drastis. Anda dapat menggunakan metode berpikir asosiatif ini dalam sebuah tim atau secara individual—tetapi coba kembangkan tim Anda sebaik mungkin.

METODE
BERPIKIR
ASOSIATIF

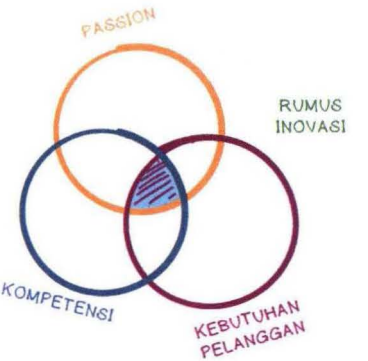
PEMIKIRAN USANG
(TWILIGHT THINKING)
PEMIKIRAN YANG RUGI

BRAINSTORMING
SECUKUPNYA

PEMETAAN PEMIKIRAN
KONEKSI NON-LINEAR

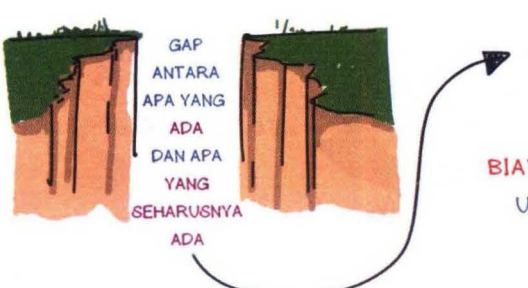
MENCATAT IDE

ENAM "TOPI" PEMIKIRAN



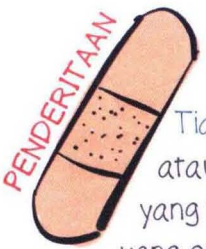
PROBLEM

PENDERITAAN

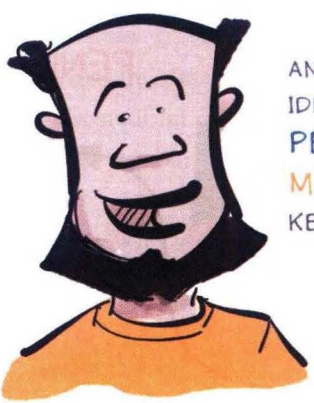


Anda mungkin mempunyai sebuah ide hebat yang bisa memecahkan masalah yang besar. Namun, jika orang-orang tidak peduli, maka mereka tidak akan menggunakannya. Sekalipun itu merupakan ide yang bisa menyelamatkan nyawa.

"Penderitaan" bersifat personal. Penderitaan personal, tetapi orang lain yang harus membayarnya.



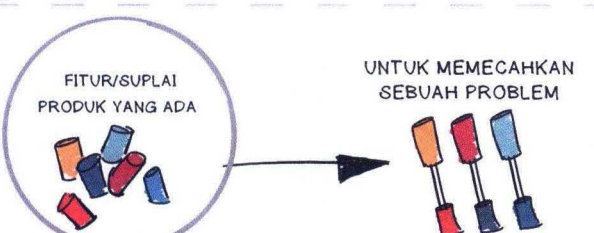
Tiap masalah atau kebutuhan yang tak terpenuhi yang orang tak segan akan membayar untuk menyelesaikannya.



ANDA TAHU BAHWA IDE ANDA BAIK KETIKA **PELANGGAN** MENUNJUKKANNYA KEPADA ANDA.

Ketika memecahkan masalah apa pun, selami kompleksitasnya. Saat Anda mempunyai solusi akhirnya, tunjukkan dengan sederhana (elegan). Solusi elegan 2 – 4 kali lebih baik ketimbang solusi yang tidak elegan.

Systematic Inventive Thinking (SIT)[4] atau Sistem Pemikiran Inventif merupakan teknik untuk mengambil produk yang ada dan membuat inovasi baru dengan menerapkan lima model pemikiran.



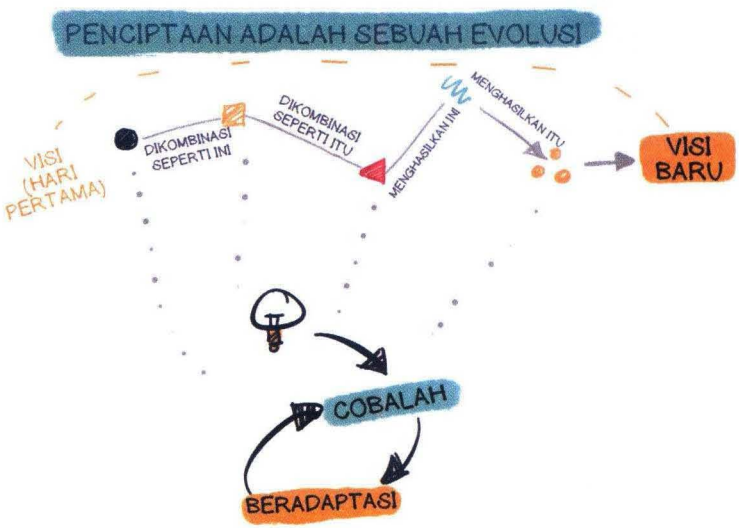
SIT

PEMECAHAN MASALAH
"SECARA TERTUTUP"

Misalnya, ambil produk Anda dan kurangi satu fitur. Atau ambil satu fitur dan kemudian berikan tujuan yang berbeda, dan sebagainya.

① MENGURANGI
② MELIPATGANDAKAN - BENDA YANG SAMA DIGUNAKAN UNTUK PEKERJAAN YANG BERBEDA
③ MEMBAGI
④ MENYATUKAN TUGAS
⑤ MEMECAH SIMETRI

Kreativitas adalah sebuah proses yang evolusioner. Dimulai dengan visi (pada hari pertama), ide tersebut kemudian diuji, dipertanyakan, dan diuji lagi. Melalui proses, akan diperoleh pengetahuan baru dan kemudian produk akan disempurnakan pada sebuah titik hingga akhirnya produk sesuai dengan visi dan bisa dilepas ke publik. Kunci dalam proses ini haruslah gesit, fleksibel, dan bisa beradaptasi terhadap data dan informasi baru.



Pembicara tamu: Michael Lee ⑤

Habiskan waktu pada *soft cost* (biaya lunak: perencanaan, pencarian ide-ide). Kebanyakan perusahaan tidak cukup berinvestasi pada *soft cost*, yang sebenarnya bisa merusak (produk, taman bermain, dan lain-lain) ketika akhirnya diluncurkan ke publik.

Kebanyakan manusia selalu ingin langsung ke solusi. Hentikan. Bawalah kembali orang ke abstraksi: Bagaimana ceritanya? Kenapa produk ini ada? Dan buatlah sebuah pengalaman di kepala masing-masing.

Tentu saja, sebelum Anda membuatnya, Anda harus melihat kepada sejumlah angka dan melakukan sebuah studi kelayakan. Jika secara bisnis masuk akal, maka Anda harus mulai melakukan solusinya.

Anda tak dapat bicara mengenai inovasi tanpa menyinggung profesor bisnis Harvard, Clayton Chritensen. Pria ini jenius. Dia telah menguasai sebuah teori yang disebut "Pekerjaan yang Harus Diselesaikan (*Job to be done*)." [6]

PEKERJAAN YANG HARUS DISELESAIKAN

Sebuah waralaba cepat saji ingin menjual *milkshake* lebih banyak. Mereka telah melakukan riset pasar dan menghabiskan uang yang banyak untuk mempelajari target pelanggan yang disasar.

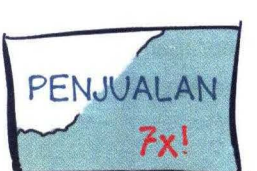
Mereka telah melakukan survei dan melakukan FGD (*Focus Grup Discussion*). Kemudian mereka meningkatkan produk *milkshake*-nya dengan menyempurnakan resep, menguji ke pelanggan, dan mereka menyukainya.

Namun, hasilnya:
Tidak Ada Peningkatan Penjualan

45% dari milkshake dibeli pada pagi hari.

Dengan pengetahuan ini, mereka mulai menanyai para pelanggan yang melakukan *drive-thru* dan bertanya "Kenapa mereka membeli *milkshake* tersebut?" Mereka mengetahui bahwa pelanggan menginginkan sesuatu untuk menemani mereka berkendara ke tempat kerja, dan yang menjaga perut mereka tetap kenyang hingga makan siang. Inilah tugas bagi "pekerjaan yang diselesaikan" dan perusahaan itu kemudian memutuskan bahwa *milkshake* ini ditujukan untuk itu (menyibukkan dan membuat kenyang perut pelanggan mereka sampai makan siang).

BARULAH SETELAH MENGETAHUI KENAPA PELANGGAN MEMBELINYA (PEKERJAAN YANG HARUS DISELESAIKAN), TOTAL PENJUALAN MEREKA MENINGKAT TUJUH KALI LIPAT.

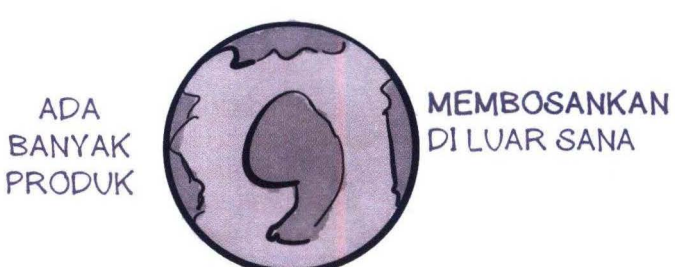


BAB 17

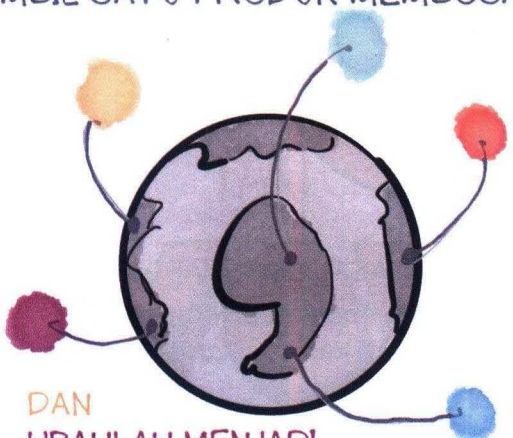
ESENSI MARKETING START UP

Bahasan ini tentang menemukan ide yang bagus, mempertajam daya kompetitif, dan membuatnya lebih profit. Model sederhana ini membutuhkan waktu lebih dari 20 tahun untuk penyempurnaannya.

Cara menciptakan ide brilian



AMBIL SATU PRODUK MEMBOSANKAN



DAN
UBAHLAH MENJADI
JAUH LEBIH BERWARNA
DAN MENYENANGKAN

REINVENT

(MENEMUKAN ULANG)
PENGALAMAN PRODUK
DI SEKITAR ANDA

1. PECAHKAN MASALAH SEHARI-HARI

   Lihat sekeliling Anda: Apa yang kini menjadi masalah kebanyakan orang.

2. TELUSURI MINAT DAN ISU TERKINI

   Apa yang sedang popular sekarang? Mainkan.

3. TARIK ATAU MAINKAN SEMAKSIMAL MUNGKIN

   Ambil ide Anda dan mainkan semaksimal mungkin! Untuk beberapa alasan, hal-hal yang terkesan ekstrem dan maksimal biasanya sukses mendulang uang.

4. BUATLAH PRODUK UNGGULAN

   Lihat produk yang paling umum, temukan keunggulannya, dan buatlah menjadi lebih baik atau lebih menyenangkan dua kali lipat.

5. PENCARIAN YANG BAIK

   Apa yang paling menguntungkan di negara lain, tetapi belum ada di negara kita sendiri? Temukan dan bawa masuk.

BAGAIMANA CARA MENGETAHUI ANDA MEMILIKI IDE YANG BAGUS?

TES HUBUNGAN PERSONAL

FAKTOR

WOW

TUNJUKKAN PRODUK KE ORANG-ORANG

LAKUKAN FGD
(FOCUS GROUP DISCUSSION)

"WOW"

"WAH BAGUS SEKALI."

DARI SKALA 0 (IDE BURUK) HINGGA 10 (INI, MASA DEPAN SAYA!), BERAPA NILAI YANG ANDA BERIKAN UNTUK PRODUK INI?

LANGKAH-LANGKAH UNTUK MEMBENTUK FGD

TENTUKAN PERTANYAAN

(UNTUK MEMASTIKAN TARGET KELOMPOK YANG DIWAKILI)

"APAKAH ANDA MENGGUNAKAN PRODUK YANG SAMA?"

LAKUKAN ENAM TOPI PEMIKIRAN ①

PUTIH

Nyatakan faktor-faktornya pada FGD.
Bukan saat mengkritik, tetapi saat tanya jawab.

MERAH

Tanyakan dari skala 1 – 10, apakah mereka akan membeli produk ini atau tidak?

KUNING

Rasakan keuntungan atau dukungan positif pada produk.

HITAM

Rasakan kekurangan produk tersebut.
Sesi untuk mengkritik atau memberikan penilaian negatif.

HIJAU
Ide-ide untuk meningkatkan atau menyempurnakan produk tersebut.

BIRU
Rangkum prosesnya dan tinjau semua ulasan dari sesi-sesi sebelumnya.

PERTANYAAN YANG DITANYAKAN UNTUK PRODUK BARU

BERDASARKAN KEPENTINGAN

1. APAKAH UNIK?
2. APAKAH BISA MEMENUHI KEBUTUHAN ORANG BANYAK?
3. APAKAH HANYA UNTUK KEBUTUHAN ATAU SITUASI TERTENTU SAJA?
4. APAKAH PERBEDAAN DAN/ATAU MANFAATNYA BISA DILIHAT DENGAN MUDAH? (contohnya semangka kotak)
5. ADAKAH BUKTI KUANTITATIF MENGENAI KEUNGGULAN PRODUK KITA DIBANDING YANG LAIN?

Masing-masing pertanyaan diurutkan berdasarkan Mojo (kepentingan).

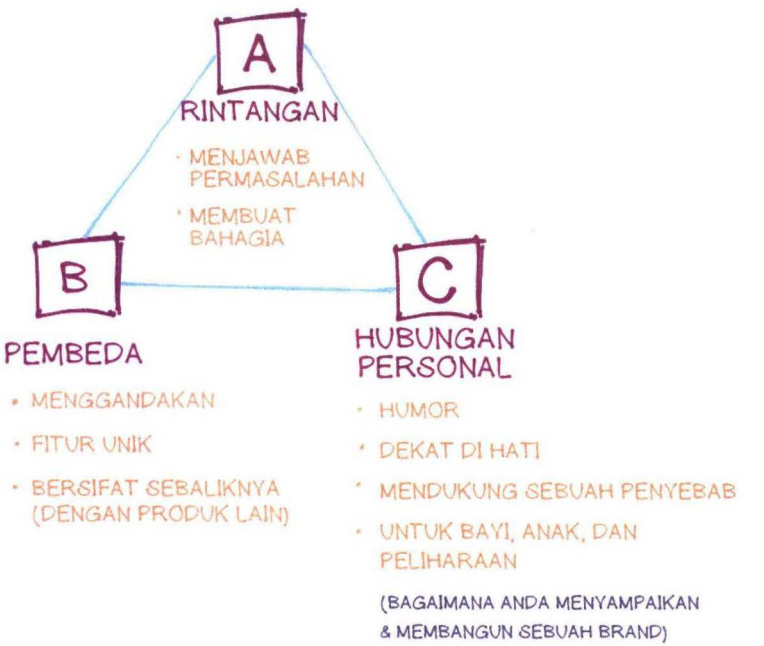
APAKAH PRODUK ITU MENYELESAIKAN MASALAH?

ATAU

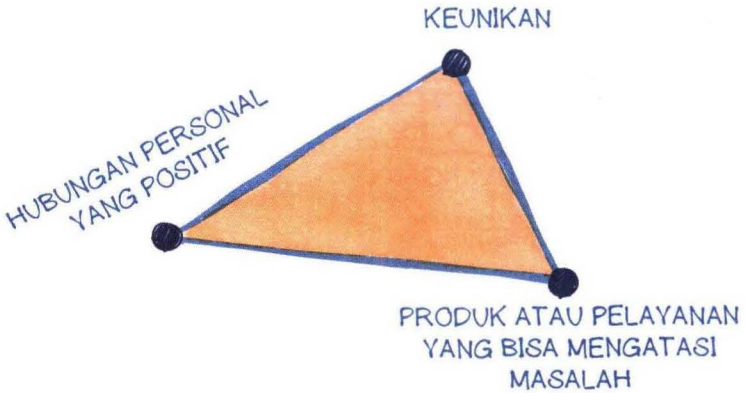
DAPATKAH IA MEMBUAT ORANG-ORANG MEMBICARAKANNYA?

APA KEUNIKAN DARI PRODUKMU YANG AKAN MEMBUAT ORANG-ORANG MEMBICARAKANNYA?

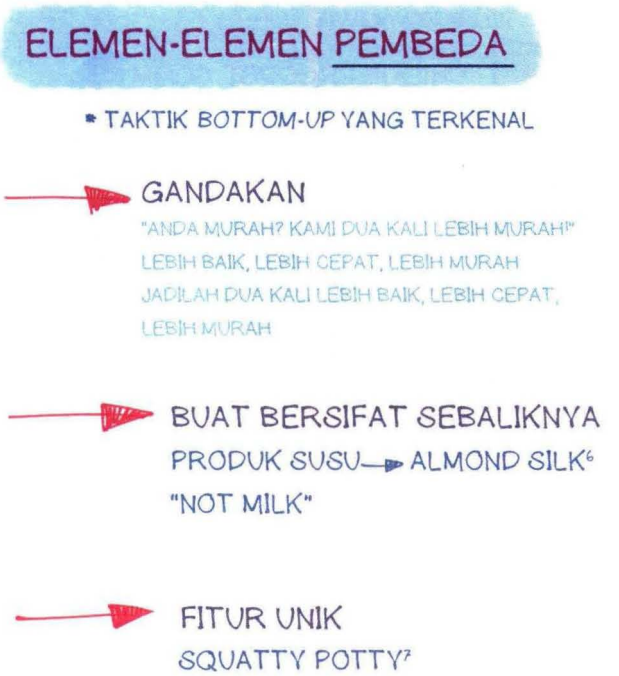
Sudut Pandang Kompetitif



Sudut pandang kompetisi mempunyai tiga bagian. A: Membantu seseorang mengatasi masalahnya. B: Pembeda. C: Membentuk sebuah koneksi positif secara personal. Sekali Anda mendapat sebuah ide yang baik, itulah waktu yang tepat untuk menajamkan keunikan dari produk agar bisa diterima di pasaran dan meraup keuntungan.



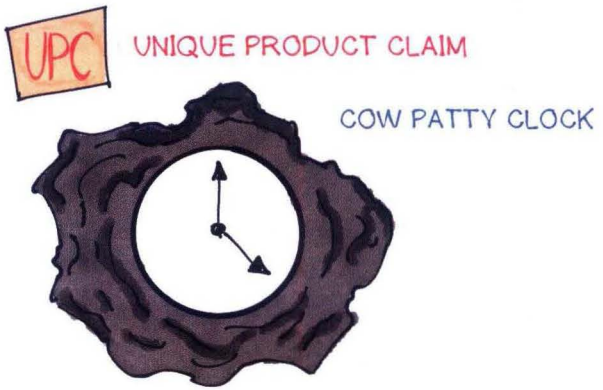
Terkadang sudut pandang Anda terlihat tidak imbang seperti ini. Berusahalah untuk menyeimbangkannya dengan mempertajam sudut-sudut yang tumpul.



Jam berbentuk kotoran sapi *(cow pie clock)* adalah contoh baik. Produk yang mempunyai tampilan unik dan bisa digandakan. Satu-satunya batasan bagi mereka adalah soal suplai. Sebab, bentuk kotoran sapi monoton begitu saja.

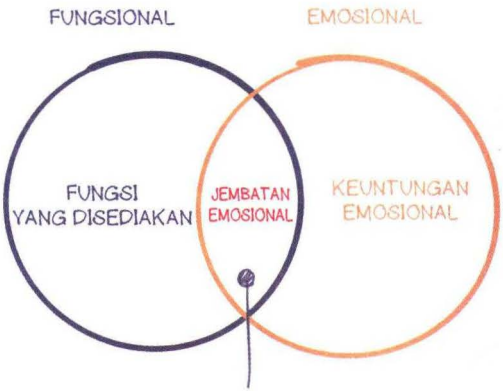
6 Merek susu almond, menggunakan kata "silk" alih-alih "milk".

7 Perusahaan yang menciptakan pijakan toilet agar posisi badan baik dan nyaman—*Ed.*



Perangkat jet pack untuk terbang di atas air semula dimaksudkan sebagai sebuah produk untuk membersihkan sisi samping kapal. Tingkat penjualannya biasa saja. Namun, beberapa orang kemudian mengambil ide itu sebagai *sport* atau sebuah wisata *adventure*, membuatnya menjadi sebuah produk yang unik, dan menargetkan situasi yang berbeda. Hasilnya: Penjualan meroket tajam (tanpa kalimat komersil).

Hubungan personal yang positif sangatlah penting. Berhati-hatilah dalam membuat produk yang bisa membawa hubungan yang negatif secara personal.



Banyak perusahaan yang fokus menjual fitur ketimbang mengambil sebuah pendekatan keuntungan penjualan yang lebih efektif. Tunjukkan idenya kepada pelanggan potensial dan munculkan emosinya, ciptakan hubungan personal yang positif.

Jadilah kreatif untuk penggunaan situasi yang berbeda dari produk Anda. Sebuah perusahaan apron berpikir bahwa produk mereka pas dengan situasi saat itu, ketika mereka belakangan menemukan bahwa pelanggan ingin tetap cantik saat mengenakannya. Prosesnya seperti ini.

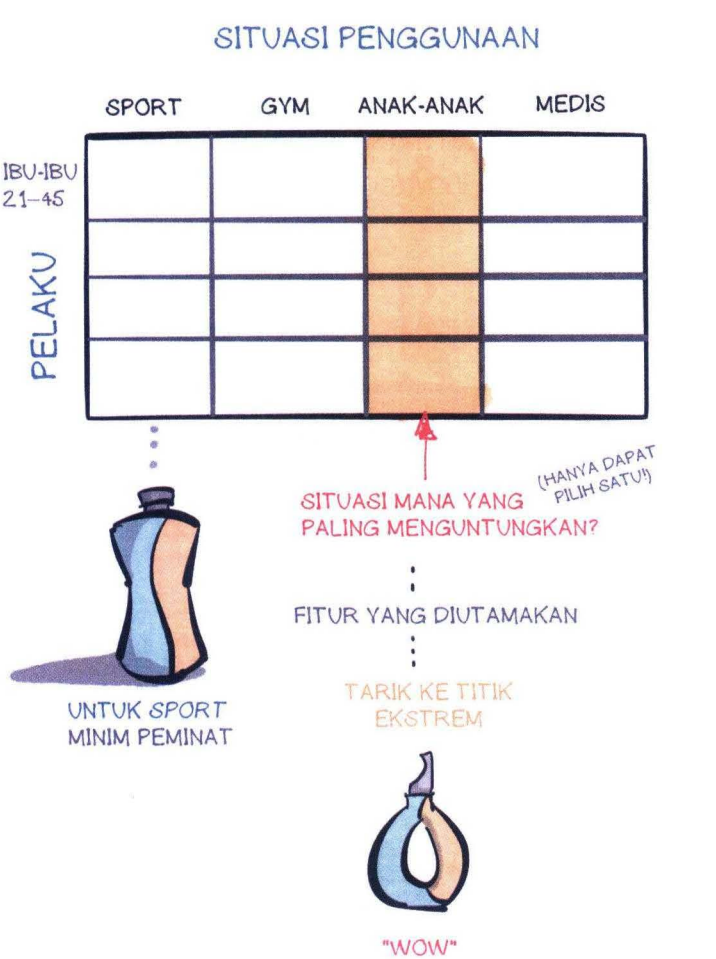
LAKUKAN *FOCUS GROUP DISCUSSION* (FGD)
UNTUK MENEMUKAN SITUASI YANG SEBENARNYA

Kenyataannya, kebanyakan pelanggan menggunakan produk Anda dengan alasan berbeda dari yang Anda pikir sebelumnya. Melakukan *focus group* akan membantu Anda mengetahui bagaimana mereka menggunakannya dan membantu Anda untuk mengetahui situasi penggunaan yang sebenarnya.

TEMUKAN SITUASINYA

TERLEBIH DAHULU
DAN IA AKAN MENENTUKAN FITUR YANG AKAN DIBUAT

Ambil produk Anda dan buat sebuah tabel dengan target pelanggan di sisi kiri dan setidaknya 10 situasi penggunaan yang berbeda di atasnya. Temukan mana pelanggan yang paling menguntungkan dengan situasi yang paling kuat dan fokus di sana. Meskipun sangat tergoda untuk fokus pada semuanya, Anda hanya perlu fokus pada satu saja.



Pernyataan Situasi

Membentuk sebuah pernyataan situasi akan membantu Anda fokus pada upaya Anda

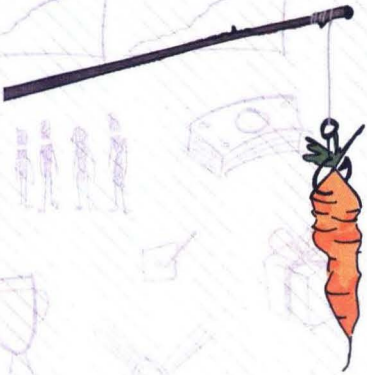
[Target pelanggan] ingin [menyelesaikan masalah mereka/bersenang-senang] tetapi tidak bisa karena ada [sebutkan halangan]; [produk] mencapai [target pelanggan] melalui penyelesaian masalah mereka dengan [sebutkan inovasi apa yang diberikan].

ANDA SEDANG MENCARI SEBUAH

JALAN KELUAR

PRODUK TERBAIK ADALAH PRODUK YANG MEMILIKI CALON PEMBELI BAHKAN KETIKA ANDA BELUM MEMULAINYA

UNDANG MEREKA MENJADI DEWAN PENASIHAT ANDA!



BAB 18

KINERJA DAN INSENTIF

Jika seorang pemain belakang hendak ditabrak, haruskah ia melempar bola atau menerima saja tabrakan tersebut? Si pelatih ingin ia melempar bolanya sehingga si pemain belakang tidak berisiko mengalami cedera akibat tabrakan tersebut, tetapi pemain belakang itu memilih melempar untuk memperbaiki catatan lemparannya meski dengan risiko cedera. Bagaimana Anda mendamaikan dua keinginan yang bertolak belakang tersebut? Untuk itulah, bab ini ditulis.

TEORI AGENSI

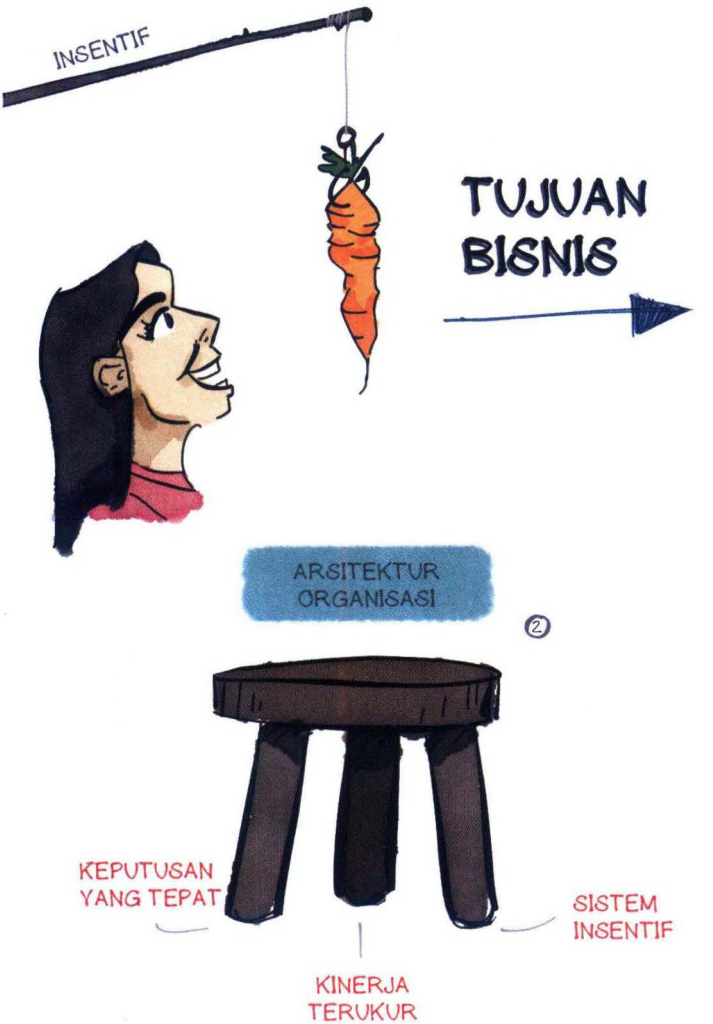
Teori agensi menyatakan bahwa si agen ingin memaksimalkan performa dirinya untuk kepentingan pribadi. Ketidaksinkronan tujuan terjadi ketika tujuan prinsipiel dan agen tidak berjalan selaras.

KETIDAKSINKRONAN TUJUAN

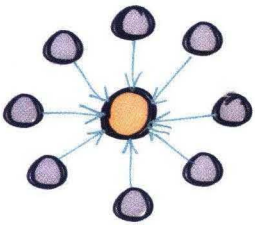
PROBLEM AGEN

Kenyataannya, manusia cenderung menginginkan upah besar, tetapi bekerja lebih sedikit. Wacana ini adalah untuk menciptakan struktur dan insentif yang selaras antara tujuan perusahaan dengan motivasi pekerja.

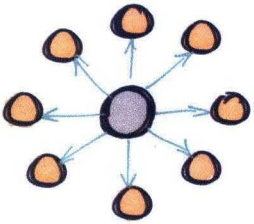
SISTEM KONTROL MANAJEMEN
ADA UNTUK MENGATASI PROBLEM AGENSI



ANDA MEMBUTUHKAN 3 HAL ITU, DAN KETIGANYA SETARA DAN SAMA PENTINGNYA



PENGAMBILAN KEPUTUSAN
SENTRALISASI



PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DESENTRALISASI

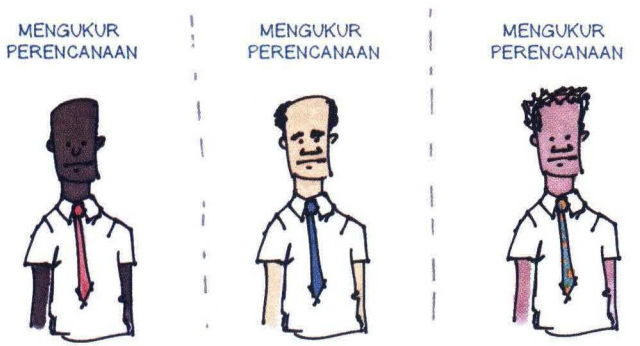
TIAP PERGESERAN
DALAM ORGANISASI
MEMBUTUHKAN
PERGESERAN DALAM
PENGUKURAN & INSENTIF

PRINSIPIEL

AGEN

PRINSIPIEL
MEMPERKERJAKAN
AGEN UNTUK
MENGELOLA ASET
ATAS NAMANYA

AGEN MEMPUNYAI
HAK MEMBUAT KEPUTUSAN

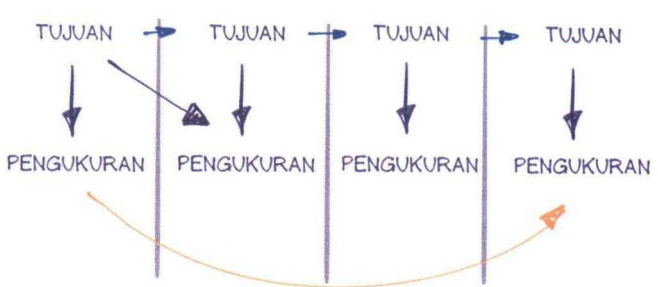


INSENTIF DIBERIKAN TERTUTUP MESKI IA
TIDAK MEMBERI KEUNTUNGAN PADA PERUSAHAAN

PENGUKURAN
KINERJA

ANDA TAK BISA HANYA FOKUS
PADA SATU BIDANG PENGUKURAN SAJA

KARTU SKOR
KESEIMBANGAN



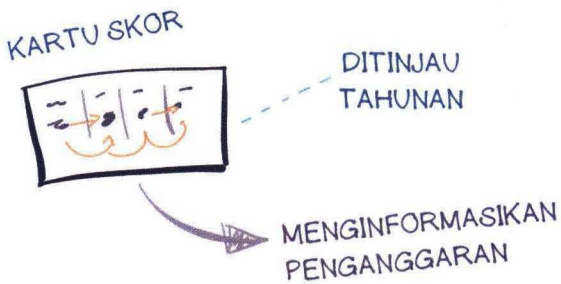
TUJUAN BISA DILAKUKAN

JIKA BISA DIUKUR

KARTU SKOR ③ KESEIMBANGAN

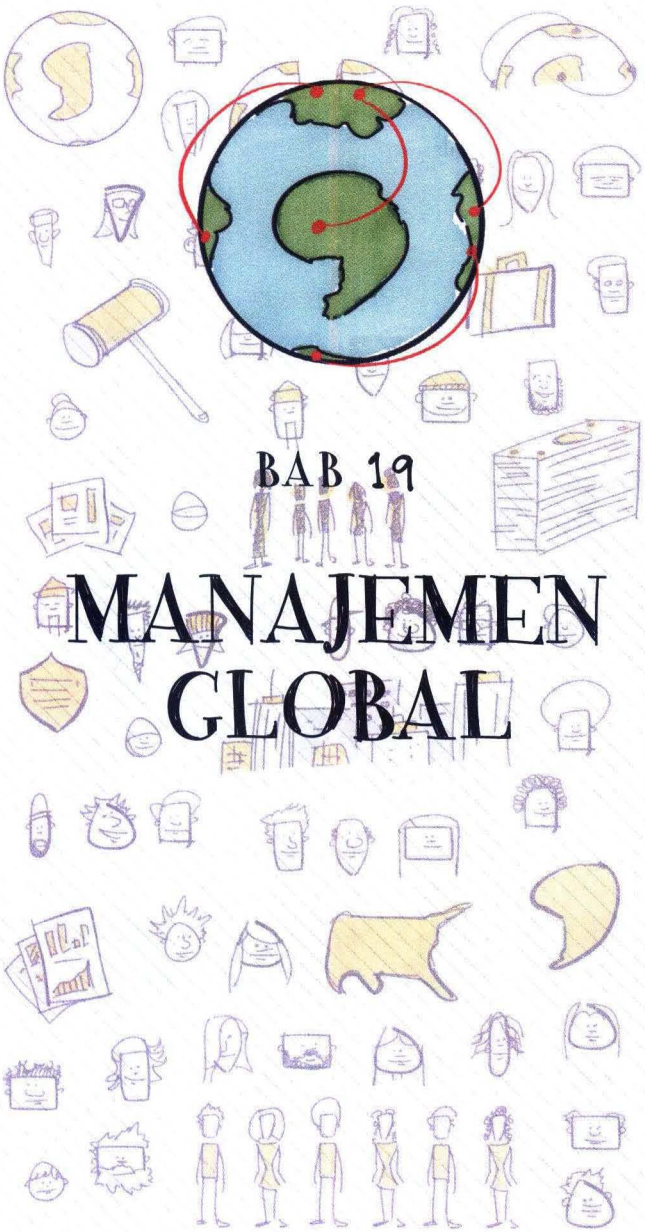
CONTOH

Perspektif Proses Internal	Perspektif Belajar dan Berkembang	Perspektif Pelanggan	Perspektif Finansial
Kesempurnaan Operasional	Tenaga Kerja yang Termotivasi	Memuaskan Pelanggan	Peningkatan Pendapatan
↓	↓	↓	↓
Mengecek Persediaan	Survei karyawan	Kepuasan Pelanggan	Penjualan



APA YANG DIUKUR HARUS SELESAI DILAKUKAN

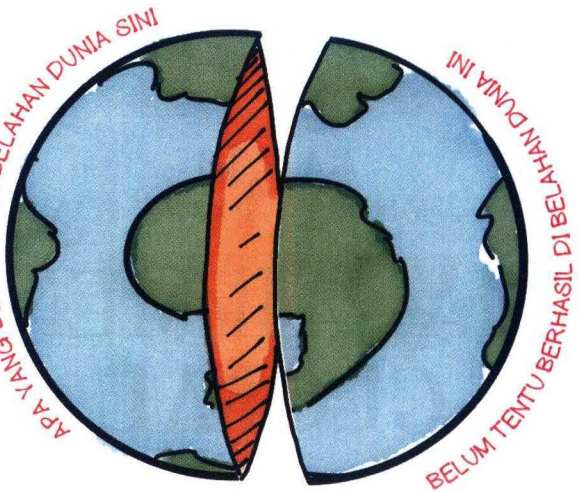
Berhati-hatilah jika pengukuran itu menjadi hasil akhir. Sebagai contoh, mengukur manajer untuk mengetahui apakah perbandingannya sudah 1:1 dengan timnya. Tujuannya untuk membantu anggota tim, tetapi kualitas itu bisa memburuk ketika mereka hanya berpatokan pada kartu skor itu saja.



BAB 19

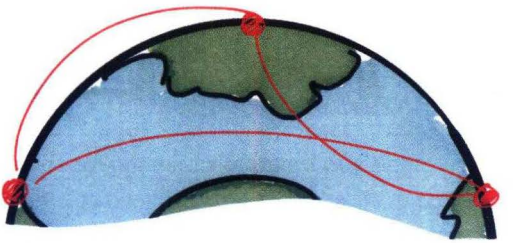
MANAJEMEN GLOBAL

Manajemen global adalah orang yang membawa produk Anda ke seantero dunia tanpa melupakan kebutuhan lokal dan budaya. Tujuannya jelas, untuk meningkatkan penjualan.



PERBEDAAN BUDAYA, PERBEDAAN PREFERENSI, PERBEDAAN KEBUTUHAN

INI BUKAN HANYA MASALAH GEOGRAFI SAJA YANG MEMBUATNYA BERBEDA.



Banyak perusahaan yang telah melakukan langkah buruk untuk membuka pasar baru secara global, hanya untuk menguji bagaimana produk mereka di pasaran luas. Hasilnya, produk mereka tidak sesuai dan tidak memenuhi kebutuhan pasar. Meski pasar besar seperti Tiongkok sangat menggoda untuk dijejaki, tetapi sangat penting untuk memahami perbedaan budaya, perbedaan perilaku, sifat, harapan, dan nilai-nilai yang berlaku di sana.

KERANGKA JARAK

CAGE ①

Jarak tercipta lebih dari sekadar letak geografis. Saat melihat strategi internasional Anda, kerangka kerja CAGE akan membantu Anda menavigasi potensi dampak.

C ULTURAL DIFFERENCES

(PERBEDAAN BUDAYA)

Apa yang berbeda? Bahasa, etnis, agama, nilai-nilai, atau norma-norma?

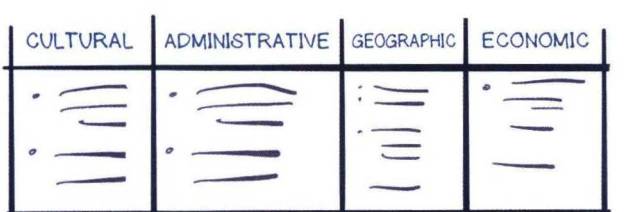
A DMINISTRATIVE DIFFERENCES

(PERBEDAAN ADMINISTRATIF)

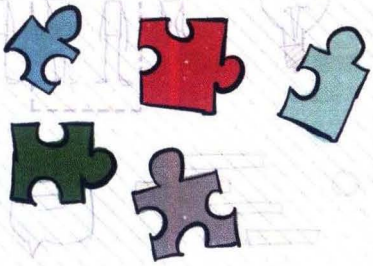
Bagaimana situasi politiknya? Bagaimana sistem hukumnya? Mata uangnya?

Bagaimana dengan jarak fisik antara dua negara? Zona waktu? Iklim?

Apa perbedaan antara si kaya dan miskin? Bagaimana infrastruktur yang ada di sana? Bagaimana sumber daya alam dan keuangannya?



Sekarang Anda dapat dengan mudah menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam sebuah tabel referensi ketika merencanakan dan berbagi strategi Anda. Mengukur empat bidang ini akan menyelematkan Anda dari banyak kesulitan ketika kelak berekspansi bisnis ke sana.

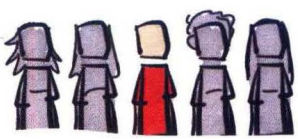


BAB 20

MASUKKAN SECARA BERSAMAAN

Wow, tak terasa banyak hal yang sudah kita bahas. Mari kita lihat bagaimana semuanya diterapkan secara bersamaan dalam sebuah perjalanan bisnis. Semoga buku ini bisa membantu Anda dalam perjalanan bisnis Anda.

MULAI

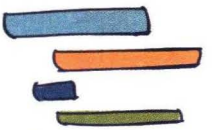


Temukan siapa yang harus dilayani
Hlm. 58–60, 189

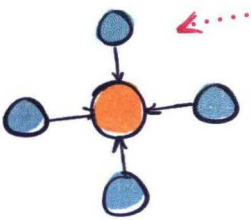
Munculkan sebuah ide
Hlm. 30, 37, 39, 64, 163–173, 176–178

Eksperimen
Hlm. 28–29, 37–40

Validasi ide Anda
Hlm. 37–39, 112, 179-182



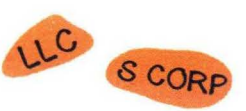
Perencanaan
Hlm. 22, 32, 35–37, 42–45



Petakan strategi Anda
Hlm. 90–95

Membuat keputusan
Hlm. 106–107, 124–127

Branding
Hlm. 4–5, 65–66

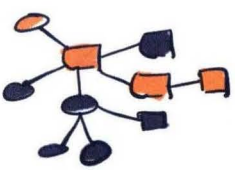


Membuat badan usaha bisnis
Hlm. 118–119

Marketing
Hlm. 56–64, 188

Ukur dan Diagnosa
Hlm. 16–21

Sempurnakan produk
dan *marketing* Anda
Hlm. 62–64, 170, 181–189

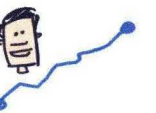


Pemecahan masalah
Hlm. 138–141

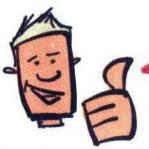
Kepemimpinan
Hlm. 2–7, 156–160

Etika
Hlm. 104–107

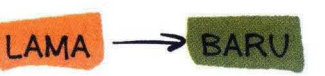
Membangun tim
p. 11–13, 74–77, 166



Peningkatan kinerja
Hlm. 10, 194–202

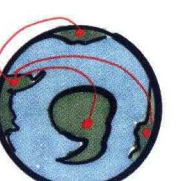


Mempertahankan karyawan
Hlm. 76–80

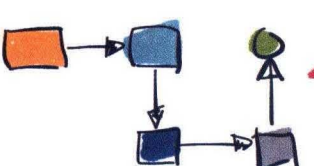


Mengelola perubahan
Hlm. 143–151

Tumbuh dan investasi di bisnis
Hlm. 23, 53–56, 121



Ekspansi Global
Hlm. 204–207



Operasional
Hlm. 68–72

Negosiasi
Hlm. 82–88

Pemikiran Penutup

Merasa lebih pintar? Mantap. Anda telah mendapat wawasan baru. Anda mulai terhubung. Anda telah mempelajari hal baru. Nah, sekarang waktu untuk menerapkannya.

Sebanyak 70% dari pembelajaran adalah pengalaman langsung, dan itu tergantung pada Anda. Cobalah konsep dan kerangka kerja yang sudah dipelajari. Mana yang bekerja? Mana yang tidak? Mana yang harus ditingkatkan?

"Belajar takkan pernah usai." Socrates hidup lebih dari 2.000 tahun lalu (466 - 399 SM) dan ia tahu betul apa yang dibicarakannya. Gali lebih dalam, tanyakan "kenapa?", uji, tanya lagi, dan kemudian berhenti. Anda akan memahami secara keseluruhan, bukan hanya per bagian.

Anda adalah seorang seniman dengan banyak kanvas yang siap diisi dengan penemuan dan keingintahuan intelektual Anda. Jika Anda bisa melakukan *sketchnote* sebagian diantaranya, maka itu bonus.

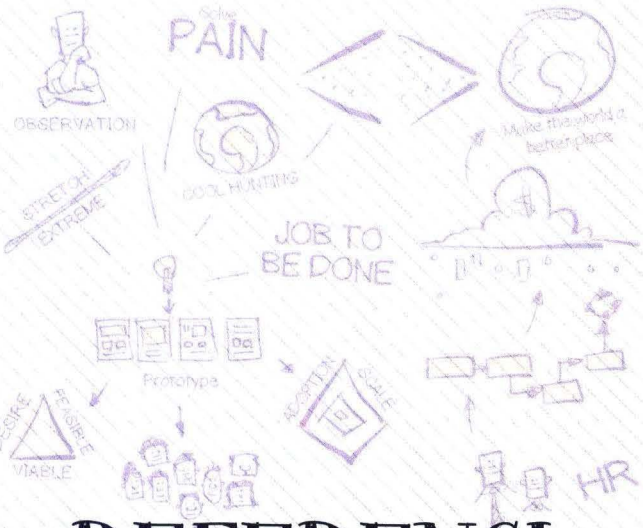
Jika Anda mengambil dan menerapkan satu ide saja dari buku ini, cobalah pelajari, dan berkembanglah. Percayalah,

semua waktu yang digunakan untuk membaca buku ini sepadan.

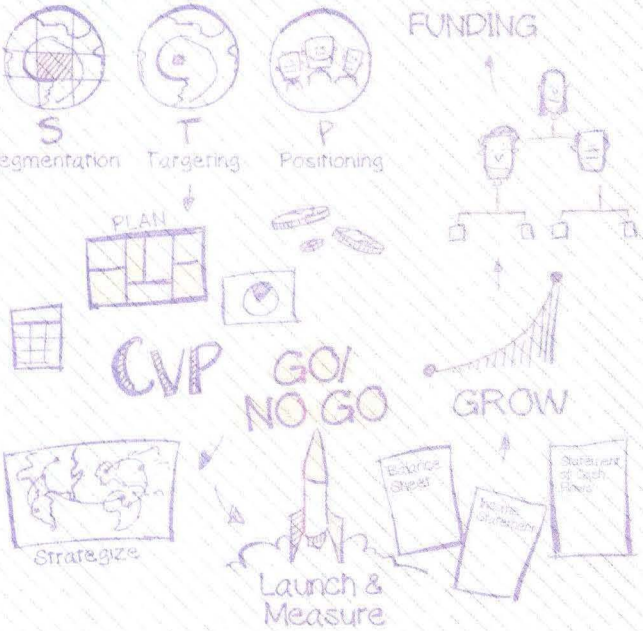
Terima kasih telah membeli dan membaca buku ini. Saya menanti kabar dari pengalaman dan wawasan Anda setelah Anda menerapkan konsep-konsep yang ada di buku ini. Silakan hubungi saya melalui Twitter @jasbarron.

Salam hangat,

Jason Barron


PAIN
OBSERVATION
GOAL HUNTING
STRETCH
EXTREME
JOB TO
BE DONE
Prototype
DESIRE
FEASIBLE
VIABLE
HR

REFERENSI


FUNDING
S
Segmentation
T
Targeting
P
Positioning
PLAN
CVP
GO/
NO GO
GROW
Strategize
Launch &
Measure

Bab Satu

1. Dave Ulrich dan Norm Smallwood. "Building a Leadership Brand". *Harvard Business Review* (July–August 2007).
2. Dave Ulrich dan Norm Smallwood. "Five Steps to Building Your Personal Leadership Brand". *Harvard Business Review* (December 2007).
3 Carol K Goman. "Seven Seconds to Make a First Impression". *Forbes* (February 2011).
4. Daniel H Pink. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.* New York: Riverhead Books, 2009.
5. Rusty Lindquist. "Finding Your Own Personal Sweet Spot". *Life Engineering blog* (August 2008). https://life.engineering/finding-your-own-personal-sweet-spot/.
6. Profesor Sumantra Ghoshal. Forum Ekonomi Sedunia di Davos, Switzerland. https://www.youtube.com/watch?v=UUddgE8rIoE.
7. Tony Schwartz dan Catherine McCarthy. "Manage Your Energy, Not Your Time". *Harvard Business Review.* (October 2007).
8. William G Dyer, W. Gibb Dyer, Jr., dan Jeffrey H. Dyer. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Bab Tiga

1. Ideo. "How to Prototype a New Business". Blog entry. https://www.ideou.com/blogs/inspiration/how-to-prototype-a-new-business.
2. Mankin, Eric. "Can You Spot the Sure Winner?" *Harvard Business Review* (July 2004).
3. Levy, Steven. *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness.* New York: Simon & Schuster, 2007.
4. https://dschool.stanford.edu/resources.

Bab Empat

1. Monte Swain. *The Management Process.* In *Management Accounting and Cost Concepts*, Bab 15 dalam W. Steve Albrecht et al., *Accounting: Concepts and Applications.* Boston: Cengage Learning, 2007.

Bab Enam

1. Thomas Jr. Reynolds dan Jonathan Gutman. "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation." *Journal of Advertising Research* (February/March 1988).
2. Sinek, Simon. "How Great Leaders Inspire Action." TED Talk dari Puget Sound, Washington, September 2009. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.

Bab Tujuh

1. Ann E. Gray dan James Leonard. "Process Fundamentals." Harvard Business School Background Note 696-023, September 1995. (Revised July 2016.)

Bab Delapan

1. J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham. (1975.) "Development of the Job Diagnostic Survey." Dalam *Applied Psychology* 60, (2): 159-170.
2. Frederick Herzberg. "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower." *Personnel Administrator* 27 (January-February 1964): 3-7.
3. William G. Dyer, W. Gibb Dyer, Jr., dan Jeffrey H. Dyer. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Bab Sembilan

1. D. R. *Group Dynamics* Forsyth. Belmont, MA: Wadsworth, Cengage Learning, 2010, 2006.

2. Roger Fisher, Bruce Patton, dan William Ury. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Rev. ed. New York: Penguin Books, 2011.
3. Stuart Diamond. *Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life.* New York: Crown Business, 2012.

Bab Sepuluh

1. Michael Porter. "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review* (March 1979).
2. Michael Porter. "What Is Strategy." *Harvard Business Review* (November/December 1996).
3. J. B. Barney dan W. S. Hesterly. "VRIO Framework." Dalam *Strategic Management and Competitive Advantage.* Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010, pp. 68–86.
4. W. C. Kim dan R. Mauborgne. "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant." Boston: *Harvard Business Review Press,* 2005.

Bab Dua Belas

1. Peter F. Drucker. *Innovation and Entrepreneurship.* New York: HarperBusiness, 2006.

Bab Tiga Belas

1. John S. Hammond, Ralph L. Keeney, dan Howard Raiffa. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions.* Boston: Harvard Business Review Press, 2015.
2. Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow.* New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013.
3. Amos Tversky dan Daniel Kahneman. (1973). "Availability: A heuristic for judging frequency and probability." *Cognitive Psychology* 5 (2): 207–232.
4. Amos Tversky dan Daniel Kahneman. (1972). "Subjective probability: A judgment of representativeness." *Cognitive Psychology* 3 (3): 430–454.

5. Amos Tversky dan Daniel Kahneman. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica* 47 (2): 263.
6. Amos Tversky dan Daniel Kahneman. (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185 (4157): 1124–1131.
7. Sarah Lichtenstein, Baruch Fischhoff, dan Lawrence D. Phillips "Calibration of probabilities: The state of the art to 1980." In Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases.* Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1982, pp. 306–334.
8. Z. Kunda (1990) "The case for motivated reasoning." *Psychological Bulletin* 108 (3), 480–498.

Bab Empat Belas

1. G. T. Doran. (1981) "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives." *Management Review,* AMA FORUM 70 (11): 35–36.
2. Kurt Lewin. (1947) "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1: 5–41.
3. William Bridges. *Managing Transitions.* Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2009.

Bab Enam Belas

1. George T. Ainsworth-Land dan Beth Jarman. *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future – Today.* Champaign, IL: HarperBusiness, 1992.
2. Dave Gray, Sunni Brown, dan James Macanufo. *Gamestorming.* Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2010.
3. "The hunt is on for the Renaissance Man of computing," in *The Independent,* September 17, 1991.

4. Karya Ginadi Filkovsky, Jacob Goldenberg, dan Roni Horowitz.
5. Michael Lee, http://mldworldwide.com.
6. Clayton Christensen, dkk. "Know Your Customers' "Jobs to be Done."" *Harvard Business Review* (September 2016).

Bab Tujuh Belas

1. Edward de Bono. *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management.* Boston: Little, Brown & Company, 1985.

Bab Delapan Belas

1. K. Eisenhardt. (1989) "Agency theory: An assessment and review." *Academy of Management Review* 14 (1): 57–74.
2. Mahendra R. Gupta, Antonio Davila, dan Richard J. Palmer. https://olin.wustl.edu/EN-US/Faculty-Research/research/Pages/performance-effects-organizational-architecture.aspx.
3. Robert S Kaplan dan D. P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

Bab Sembilan Belas

1. Framework karya Pankaj Ghemawat, http://www.ghemawat.com/.

Ucapan Terima Kasih

Saya ingin mengucapkan terima kasih khusus kepada istri saya yang cantik luar biasa, motivator saya yang penyabar dan kuat, Jackie. Ia selalu menyemangati saya dan tak pernah mengeluh apa pun selama saya menempuh program MBA (dan ketika saya menulis buku ini juga), dan tetap mengayomi lima anak kami dengan luar biasa.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada teman satu kelas saya yang menakjubkan. Saya banyak belajar darinya dan akan menjadi teman seumur hidup saya.

Terima kasih tak terhingga juga saya ucapkan kepada para profesor hebat yang membuat program MBA begitu berwarna dan mengesankan: Curtis leBaron dan Michael Thompson (*Leadership*), Jim Stice (*Corporate Financial Reporting*), Nile Hatch (*Entrepreneurial Management, Creativity and Innovation*), Monte Swain (*Managerial Accounting*), Colby Wright (*Business Finance*), Glenn Christensen dan Michael Swenson (*Marketing*), Daniel Snow

dan Cindy Wallin (*Operations Management*), John Bingham dan Peter Madsen (*Strategic HR Management*), Bruce Money (*Business Negotiatons, Global Management*), Mark Hansen (*Strategy, Strategic Thinking*), Brad Agle (*Business Ethics*), Jim Brau (*Entrepreneurial Finance*), Bill Tayler dan Doug Prawitt (*Judgment and Decision Making*), Paul Godfrey (*The General Manager's Role*), Gary Rhoads dan David Whitlark (*Startup Marketing Essentials*), dan yang terakhir Steve Smith dan Bill Tayler (*Performance and Incentives*).

Saya juga mengucapkan terima kasih untuk ibu saya, Faith, yang selalu mengajarkan untuk selalu memberikan yang terbaik, tak peduli sekecil apa pun proyeknya. Saudaraku yang mengagumkan, Matt, untuk saran dan dukungannya. Serta agen saya David Fugate juga tim yang hebat di Houghton Mifflin Harcourt.

Tentang Penulis

Jason Barron, MBA, merupakan pemimpin tim kreatif yang fokus pada strategi produk digital dan pengalaman pengguna. Dia juga merupakan salah satu pendiri Perusahaan Rintisan LowestMed yang kemudian diakuisisi oleh RetailMeNot pada tahun 2018. Sekarang ia bekerja pada sebuah lembaga non-profit produk digital yang melayani jutaan pengguna di seluruh dunia.

Kakek-nenek Jason, Donald dan Dorothy Colley, keduanya merupakan akademika di Harvard University dan menginspirasi Jason mengenai pentingnya pendidikan di usia dini. Jason menerima gelar MBA-nya dari Brigham Young University pada tahun 2017, dan meraih gelar sarjananya dari Southern Virginia University pada tahun 2007.

Jason mempunyai kemampuan unik untuk menyederhanakan hal yang rumit dan memberikan nuansa kreatif dalam strategi bisnis. Penjualannya untuk buku ini telah

mencapai 1.000 persen dari targetnya hanya dalam 28 hari di lebih dari 30 negara.

Jason dikenal dengan membuat *stretch goals* (secara harfiah: memperluas tujuan). Seperti tidak pernah kehabisan ide, perjuangannya kemudian digarap menjadi sebuah film. Videonya kemudian ditonton jutaan kali setelah dibagikan oleh George Takei (Star Trek), Yahoo, dan MSN News.

Jason kini tinggal di Salt Lake City, Utah, dengan istri dan lima anaknya. Kunjungi juga situsnya di Jasonbarron.com.

renebook
House of Enlightenment & Eternity

Jl. Moch. Kahfi II Gg. Damai No. 119
(Area Setu Babakan) Jagakarsa - Jakarta Selatan
Telp./Faks : +62 21 29127123 | Mobile Phone: +62 851 0057 3324

www.renebook.com Renebook